

أثر فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين: دراسة حالة طلبة بكلوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا فرع الحديدة

الاستلام : 1/ يونيو/ 2022
التحكيم : 12/ يونيو/ 2022
القبول : 28/ يوليو/ 2022

(*1)
محمد يحيى عايش عبيد

© 2023 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2023 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، صنعاء. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ أستاذ المحاسبة المساعد، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن

* عنوان المراسلة: maish200519@gmail.com

أثر فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين: دراسة حالة طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا فرع الحديدة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين من طلبة البكالوريوس بجامعة العلوم والتكنولوجيا بضرع الحديدة، وتم الاعتماد في الدراسة التحليلية على نمذجة المعادلة البنائية (SEM)، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، فقد تم توزيع (276) استبانة، وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل (199) استبانة، وتم الاعتماد على برنامج 4. v4 0.7.5 Smartpls في تحليل البيانات، وأظهرت النتائج وجود أثر كبير ذي دلالة إحصائية لفاعلية بطاقة الأداء المتوازن، وقد تمايزت أبعادها؛ حيث جاء أعلى أبعاد البطاقة أثراً البعد المالي، يليه بعد العمليات الداخلية، وهما متقاربان، يليه بعد التعلم والنمو، بينما لم يوجد أثر لبعد العملاء في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بالحديدة؛ وفي ضوء تلك النتائج استنتجت الدراسة وجود اهتمام كبير لدى طلبة الجامعة ببطاقة الأداء المتوازن وأبعادها في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة؛ وأوصت الدراسة قياداً جامعة العلوم والتكنولوجيا بضرع الحديدة بضرورة زيادة الاهتمام بجودة الخدمة الجامعية اللاملموسة بجميع أبعادها؛ كونها تلبي توقعات المستفيدين الحاليين والمحتملين في الجامعة، كما أوصت الدراسة بزيادة اهتمام جامعة العلوم والتكنولوجيا بضرع الحديدة برضا الطلبة، وزيادة الاهتمام بمستوى إدراكهم لقيمة منافع الخدمات التعليمية المقدمة لهم.

الكلمات المفتاحية: جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة، بطاقة الأداء المتوازن، جامعة العلوم والتكنولوجيا فرع الحديدة.

The Impact of the Balanced Scorecard Effectiveness in Evaluating the University Intangible Service Quality from the Beneficiaries' Viewpoint: A Case Study of Undergraduate Students at the University of Science and Technology – Hodeidah Branch

Abstract:

The study aimed to measure the impact of the balanced scorecard (BSC) effectiveness in evaluating the University Intangible Service Quality (UISQ) from the perspective of undergraduate students of the University of Science and Technology, Hodeidah Branch. To achieve the study objective, the Structural Equation Modeling (SEM) was adopted and the questionnaire was used for data collection. The questionnaire was distributed to a sample of 276 students. Only 199 questionnaires were valid for analysis, and Smartpls4 v4.0.7.5 program was used to analyze the data. The study findings revealed a high statistically significant impact of the BSC effectiveness, whose dimensions had disparities. The financial dimension was the highest, followed by the internal operations and the learning and growth dimension. However, there was no impact of the customer dimension on evaluating the UISQ from the viewpoint of the undergraduate students of the University of Science and Technology in Hodeidah. In light of these results, the study concluded that the university students have great interest in the BSC and its dimensions in evaluating the UISQ. The study recommended the leadership of the University of Science and Technology, Hodeidah Branch to pay more attention to the UISQ in all its dimensions, including students' satisfaction and their awareness of the value of services offered to them.

Keywords: university intangible service quality, balanced scorecard, University of Science & Technology – Hodeidah Branch.

المقدمة:

تهتم هذه الدراسة بقضية جودة الخدمة الجامعية المقدمة للطلبة الجامعيين في مرحلة البكالوريوس، لاسيما الخدمة الالاملموسة دون الملموسة، وهو ما يميزها عن الدراسات السابقة التي تناولتها معا كنموذج SERVQUAL (*) وSERVPERF (**). وغيرها من النماذج، وتميزت الدراسة باهتمامها بالأسلوب الذي تقدم به تلك الخدمة الجامعية الالاملموسة؛ وقد تناولت هذا الموضوع من وجهة نظر الطلبة المستفيدين من تلك الخدمة فقط.

كما تميزت الدراسة عن الدراسات السابقة أيضا بتفسير أثر فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في جودة الخدمة الجامعية غير الملموسة من خلال أربع نظريات، وهي: نظرية تخطيط السيناريو، ونظرية اتخاذ القرارات، ونظرية التعلم التنظيمي، ونظريات الرضا.

إن نظام التعليم العالي المتمثل بالجامعات هو ركن أساسي في تطوير وتنمية المجتمعات والاقتصادات؛ والتطورات الخدمية التكنولوجية والإنسانية المتسارعة حول العالم في قطاع التعليم الجامعي أثقت بظلالها على طلبة الجامعات؛ حيث أصبح كل جديد في تلك التطورات على شاشة جوال الطلبة، ومن ثم أصبح الطالب يقارن تلك التطورات بما هو موجود في جامعتهم من خدمات، ولاسيما إذا كانت جامعتهم خاصة، وهي في صداره تصنيف الجامعات المحلية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي؛ فهذا التصور لدى الطلبة الحاليين يلقي بظلاله على الجامعة لأخذها في الاعتبار حتى تحافظ على صداره الجامعات للطلبة المحتملين، وذلك في ظل بيئة تنافسية تحتاج إلى تحديث وابتكار للخدمات المقدمة منها ولاستمرارية زيادته تلك الجامعة بين منافسيها.

إن تقديم خدمات جديدة مميّزة للطلبة الحاليين، واستقطاب طلبة جدد هو الهدف الأساس لبقاء واستمرار الجامعات واستمرارها؛ وتحتاج الخدمة الجامعية إلى وجود تكامل بين الجامعة وطلبتها، حيث تبين وتوجه الجامعة الطالب من جهتها، وعلى الطالب البحث والتقصي في العلم والمعرفة؛ لذا تحتاج الجامعة إلى فهم مشاعر عميلها الطالب، وإدارة تجربته وخبرته كعميل، وهنا تتمثل المفاضلة بين المنافسين من وجهة نظر الطالب في قدره المؤسسة التعليمية على بلوغ معايير الأداء المطلوبة في نظامها وبرامجها التعليمية، ومدى رضا الطلبة عن مستوى الخدمات المقدمة لهم، ومن ثم كسبهم، وزيادته عدد منتسبي الجامعة من الطلبة (مصطفى، 2022؛ شعيب، 2021؛ إدريس والغالب، 2009؛ Atkinson, Kaplan, Matsumura & Young, 2012).

وتبرز أهمية جودة الخدمة الجامعية بشكل عام؛ كونها المعيار والمقياس الذي يميز به طالب جامعي جامعة ما عن أخرى، وهي مقياس مهم لاستمرارية الجامعات، وبها تحقق الإيرادات؛ أي أنها منفعة مشتركة، للطلاب التي يرجوها من جامعتهم، وللجامعة كونها أهم معيار لتحديد مقدار الرسوم الجامعية لتخصص ما، ولأرباب الأعمال الذين يفاضلون بها مخرجات جامعة ما عن أخرى من الطلبة، ولولي أمر الطالب الذي يرجو أن تكون الخدمة التعليمية المقدمة لذويه تقابل ما يدفعه من رسوم دراسية.

كما تظهر جليا أهمية جودة الخدمة الجامعية الالاملموسة من وجهة نظر المستفيدين؛ كونها تقدير وحكم شخصي من منظور العميل؛ بمعنى إذا توافقت إدراكات الطلبة مع توقعاتهم فإنهم سيكونون راضين عن

(*) نموذج جودة الخدمة Service Quality واشتهر بنموذج SERVQUAL؛ صمم النموذج كل من Berry و Zeithaml و Parasuraman في 1985-1988 ليتم استخدامه لقياس الجودة في قطاع الخدمات، ويقاس بدرجة الاختلاف بين ما يدرسه ويتوقعه المستهلك، أي أن جودة الخدمة تقاس باستخدام أساس الأداء ناقص التوقعات من خلال خمسة أبعاد يوضحها الجدول (1)؛ وقاستها من خلال 44 فقرة؛ 22 فقرة للجودة المتوقعة (التوقعات)، و22 فقرة للجودة المدركة (الأداء الفعلي) للمقارنة بينهما للوصول إلى فجوة الجودة.

(**) نموذج أداء الخدمة Service Performance واشتهر بنموذج SERVPERF؛ قدمه Taylor و Cronin في 1992-1994؛ يركز على الأداء الفعلي للخدمة التي يمكن الحكم عليها مباشرة من وجهة نظر الزبائن، ويقاس كذلك بنفس الأبعاد في نموذج SERVQUAL؛ إلا أنها اختصرت الفقرات من 44 إلى 22 فقرة مختصة بالأداء الفعلي للجودة؛ وهذا النموذج يتميز بصلاحيته تمييزية ومصادقية وثقة أعلى من (SERVQUAL). - وقام Berry، Parasuraman و Zeithaml (1994) بتأكيد أن نموذجهم (SERVQUAL) أكثر شراة كون جودة الخدمة هي بنية متعددة الأبعاد وليست بنية أحادية الجانب كما يقدمها نموذج (SERVPERF).

الخدمة المقدمة، وإذا فاق الناتج توقعاتهم فإن الخدمة في نظرهم ستعتبر متميزة، أما إذا كان الناتج لم يرق إلى مستوى التوقعات فإن الخدمة تصبح رديئة من وجهة نظر الطلبة، ومن ثم فإنهم سيكونون غير راضين عن الخدمة المقدمة، وهذا يعني أن جودة الخدمة تعكس تقييم العميل لدرجة التفوق الكلي في أداء الخدمة (حمدان، 2021).

وللاهتمام بجودة التعليم الجامعي على المستوى الرسمي في اليمن فقد تم إنشاء مجلس الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي بقرار رئيس الجمهورية رقم (13) لعام 2010م (وزارة الشؤون القانونية، 2010)، ومن ناحية أخرى تؤكد العديد من الدراسات اليمنية على أهمية تقييم جودة الخدمة الجامعية في اليمن، على سبيل المثال: دراسات الغيلي (2018)، العولقي (2018)، الشعبي (2016)، عينا (2014)، والحداوي وقشوة (2009).

وقد استعرضت العديد من الدراسات السابقة أبعاد جودة الخدمة الجامعية وطرق قياسها، وقد تم الاطلاع على أهم النماذج التي تناولت جودة الخدمة، الذي يوضحها الجدول (1)، كالآتي:

جدول (1): أبعاد جودة الخدمة بحسب مجموعة من النماذج

الدراسة	النموذج	أبعاد النموذج
(Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985; Berry, Parasuraman, & Zeithaml, 1988)	GAP Model	الملموسية، وسرعة الاستجابة، والأمان، والاعتمادية، والتعاطف، والمصادقية، والاتصال، والكفاءة، ومعرفة العميل وفهمه، وسهولة الحصول على الخدمة.
(Berry, Parasuraman, & Zeithaml, 1988)	SERVQUAL	الملموسية، وسرعة الاستجابة، والأمان، والاعتمادية، والتعاطف.
(Cronin & Taylor, 1992, 1994)	SERVPERF	نفس أبعاد SERVQUAL.
(Grönroos, 1984) (*)	Service Quality Model	الجودة التقنية، والجودة الوظيفية، وصورة الجامعة.
(Frost & Kumar, 2000)	INTSERVQUAL	نفس أبعاد SERVQUAL.
(Abdullah, 2005)	HEDPERF (**)	الجوانب الأكاديمية، والجوانب غير الأكاديمية، والسمعة، وشهرة الجامعة.
(Teeroovengadum, Kamalanabhan & Seebaluck, 2016)	HESQUAL	الجودة الإدارية، جودة البيئة المادية، الجودة التعليمية الأساسية، جودة المرافق الداعمة، الجودة التحويلية.
(Chi, 2019)		عملية تنفيذ الخدمة، قدرات الخدمة، أعضاء هيئة التدريس، المستشارون الأكاديميون، أنشطة الحركة، المرافق.
(Magasi, Mashenene, & Dengenesa, 2022)	SQ	الملموسية، وسرعة الاستجابة، والأمان، والاعتمادية، والتعاطف، والامتثال.

يظهر الجدول (1) أن طبيعة الخدمات غير ملموسة؛ حيث تقيس جودة الخدمة مدى تلبية الخدمة المقدمة لتوقعات العملاء (Chi, 2019; Yarimoglu, 2014)، ويلاحظ أن جميع أبعاد نموذج HEDPERF ونموذج Service Quality Model هي كذلك أبعاد غير ملموسة؛ لذا سيتم أخذ 4 أبعاد من نموذج SERVQUAL، وSERVPERF وهي: سرعة الاستجابة، والأمان، والاعتمادية، والتعاطف؛ كما سيتم إضافة بعد خامس غير ملموس، وهو (أسلوب تقديم الخدمة) بالاعتماد على بعد (الجودة الوظيفية) في دراسة Grönroos (1984)، وبعد (عملية تنفيذ الخدمة) في دراسة Chi (2019) اللذان يهتمان بكيفية حصول

(*) اهتم نموذج ب (Perceived service quality) جودة الخدمة المتصورة.

(**) Higher Education PERformance أداء التعليم العالي؛ نموذج لقياس جودة الخدمة المتصورة من منظور الطلاب في مؤسسات التعليم العالي، اعتمد في تطويره على نموذج SERVPER. وتناولته دراسات في ماليزيا والبرازيل والبرتغال والصين إلى عام 2016 (Silva, Moraes, Makiya) & Cesar, 2017.

المستهلكين على الخدمة؛ أي كيفية تقديم الخدمة؛ كونها تتناسب مع الدراسة الحالية وتختص بالخدمة الجامعية اللاملموسة؛ حيث إن تقييم وجهة نظر الطلبة يتم من خلال التفاعل بين مستخدمي الخدمة ومقدمي الخدمة أثناء وبعد استخدام الخدمة (Chi, 2019)؛ لذا سيتم قياس جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين في هذه الدراسة من خلال خمسة أبعاد، وهي: سرعة الاستجابة، الأمان، الاعتمادية، والتعاطف، وأسلوب تقديم الخدمة، التي يمكن توضيحها على النحو الآتي:

(1) سرعة الاستجابة: "الرغبة الصادقة في تقديم المساعدة للملاء وتوفير الخدمات لهم بالسرعة الممكنة" (الرقيعي، 2021، 42)، وتسمى أيضا "درجة الاستجابة" (الأخرس، 2017، 51).

وتعرف إجرائيا بأنها: مساعدة وتقديم الخدمات للطلبة ومساعدتهم في أقرب وقت ممكن.

(2) الأمان: "معلومات الموظفين ومعرفتهم بتفاصيل الخدمة ولطفهم وكياستهم في التعامل مع العملاء، وقدرتهم على جعل العملاء يشعرون بالثقة والاطمئنان" (الأخرس، 2017، 51) وتسمى أيضا "الثقة أو الطمأنينة" (الطراونة، 2011، 160؛ المحياوي، 2009، 17)، وتسمى كذلك "المصداقية في التعامل" (الرقيعي، 2021، 42) وأيضا تسمى "الضمان" (الأخرس، 2017، 51).

وتعرف إجرائيا بأنها: قدرة الجامعة على تقديم الخدمات الصحيحة والموثوقة التي وعدت بها.

(3) الاعتمادية: "القدرة على تقديم الخدمات بكفاءة عالية وبشكل دقيق" (حمدان، 2021، 93)، وهي "قدرة العاملين على تأدية الخدمة بدقة وفي الموعد المحدد، وبجودة تحقق الرضا لدى طالب الخدمة في الوقت المحدد ونوعية الخدمة المحددة" (الرقيعي، 2021، 36)، وتسمى كذلك "الموثوقية" (الطراونة، 2011، 160).

وتعرف إجرائيا بأنها: تقديم موظفي الجامعة الخدمات للطلاب مع نقل المعرفة والثقة والأخلاق إليه.

(4) التعاطف: "مدى الاهتمام الشخصي الذي توليه الجامعة لعملائها، ومدى قدرتها في إضفاء الثقة والأمان على الخدمات التي يقدمونها" (حمدان، 2021، 93)، وتسمى أيضا "التقمص الوجداني" (الطراونة، 2011، 160)، و"التعاطف والاهتمام بالطلاب" (الرقيعي، 2021، 42).

وتعرف إجرائيا بأنها: قدرة موظفي الجامعة والمدرسين على توفير اهتمام مميز ورعاية للطلاب.

(5) أسلوب تقديم الخدمة: "اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة لتقديم خدمة ما، قد لا تتناسب بالضرورة مع أنواع أخرى من الخدمات" (المجني، 2020، 180؛ Amperwati, Astuti & Triatmanto, 2020)، وهي قدرة العاملين على أداء الخدمات بدقة، والاستعداد لتقديم الخدمة والمساعدة والمشورة وحل الصعوبات (Chi, 2019).

وتعرف إجرائيا بأنها: قدرة العاملين بالجامعة ومهاراتهم وخبراتهم التي تكفل تقديم الخدمات بجودة للطلاب وحل مشكلاته.

ونتيجة لتزايد الاهتمام بمدى فعالية وكفاءة التعليم في تأدية وظائفه، وتحقيق أهدافه، اقتضى الأمر من المؤسسات التعليمية التركيز على تجويد ممارساتها الإدارية، وإرضاء المستفيدين، وتحقيق النمو والتطور والإبداع، بصورة تضمن الوصول إلى مستويات أداء عالية (العامري، 2022)، ويحتاج اليمن كغيره من الدول النامية إلى نظام تعليم جامعي يتصف بالكفاءة والمرونة والجودة العالية نظرا لمحدودية موارده الطبيعية المستغلة مقارنة بالبلدان المجاورة له؛ وتعد المنافسة المستمرة السمة الأهم لعناصر الجودة التي تهتم بها جميع المؤسسات (العولقي، 2018).

وبالتالي فإن تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين في مجال التعليم وبالذات التعليم الجامعي تعد ذات أهمية بسبب أهمية الدور الذي تؤديه الجامعة في إعداد وتهيئة الكوادر البشرية بالمؤهلات العلمية والمهنية في مختلف المجالات؛ والارتقاء بالمستوى العلمي؛ كونه الهدف الأساس الذي تسعى إليه المجتمعات المتحضرة من خلال إيصال القيمة العالية لمؤسساتها التعليمية (الحكيم، زوين، والميالي، 2009)، والحفاظ على الوضع التنافسي للجامعة بين غيرها من الجامعات ومؤسسات البحث العلمي (عبدالحجي، 2017، 117).

وانطلاقاً من أهمية تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين وفاعلية بطاقة الأداء المتوازن، واستناداً إلى نظرية تخطيط السيناريو، ونظرية اتخاذ القرارات، ونظرية التعلم التنظيمي ونظريات الرضا، فإن هذه الدراسة تهدف إلى قياس أثر فاعلية بطاقة الأداء المتوازن (المتغير المستقل) بأبعاده الأربعة: (فاعلية البُعد المالي، فاعلية بُعد العملاء، وفاعلية بُعد العمليات الداخلية، وفاعلية بُعد التعلم والنمو) في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين (المتغير التابع).

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تُقدم للإدارة العليا صورة واضحة، وشاملة، وسريعة عن أداء المؤسسة (Kaplan & Norton, 1992)^(*).

كما عرفتها دراسة الجبوري وآغا (2018) بأنها عبارة عن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء الوحدة بصفتها أول عمل نظامي لتقويم الأداء، والذي يهتم بترجمة استراتيجية الوحدة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد المقاييس جميعها التي تستخدمها الوحدة.

وقد ذكر الشطي وشاهين (2022) تعريفاً لها بأنها: إحدى التقنيات الحديثة في المحاسبة الإدارية، وتُعدّ نظام إدارة وتخطيط إستراتيجي وتساعد على تحقيق الاتساق بين الأنشطة ورؤية إستراتيجية المنشأة، وتعدّ بطاقة الأداء المتوازن من أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية الحديثة (المسلم وشاهين، 2022؛ الشطي وشاهين، 2022؛ صدقي، 2022؛ محيميد، ياسين، وعباس، 2021).

وتعرف الدراسة بطاقة الأداء المتوازن إجرائياً بأنها: إحدى الأساليب الحديثة التي تترجم رؤية واستراتيجية المنشأة إلى أهداف ورسالة وقيم مستهدفة من خلال مقاييس مالية وغير مالية ترتبط معا عند التنفيذ من قبل كل المستويات الإدارية من خلال: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

وتتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كونها أداة مهمة لجعل الاستراتيجية أكثر تركيزاً على قياسات محددة ونتائج مرغوبة، وهي تمكن العاملين بجعلهم مرتبطين بنتائج مرغوب الوصول إليها من قبل المنشأة (إدريس والغالبي، 2009)، ومن أهميتها اشتغالها على جانب كبير من مؤشرات الأداء الستة لنموذج قياس وتقييم الأداء الذي تم وضعه من لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية، وهي: المؤشرات البيئية، ومؤشرات السوق والمستهلك، والمؤشرات التنافسية، ومؤشرات التشغيل الداخلية، ومؤشرات أداء الموارد البشرية، والمؤشرات المالية التي تختار المنشأة منها ما يتناسب مع ظروفها واحتياجاتها واستراتيجيتها التي تتبعها (الشطي وشاهين، 2022).

ويمكن تلخيص أهمية بطاقة الأداء المتوازن في الآتي (صدقي، 2022):

1. تستخدم بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات تقييم الأداء لنظام متكامل للمعلومات والتوصيل والتعليم الاستراتيجي، وتدخل تلك المؤشرات ضمن استراتيجية المؤسسة البعيدة المدى.
2. توجه الجامعات إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها بعد أن كان اهتمام المنظمات مقتصرًا على النتائج المالية فقط.
3. توفر بطاقة الأداء نظرة متوازنة لتقييم الأداء عن طريق ضم العوامل الداخلية والخارجية، وكذلك العوامل الكمية والنوعية.
4. تُعدّ بطاقة الأداء المتوازن إطاراً منهجياً لتوصيل وتنفيذ استراتيجية الجامعة.
5. تُعدّ بطاقة الأداء نظاماً متكاملاً للإدارة الاستراتيجية.

من خلال استعراض الأدب السابق فيما يتعلق بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن نجد أن أغلب الدراسات قد استخدمت أربعة أبعاد، وهي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو (Kaplan & Norton, 1992؛ الشطي وشاهين، 2022؛ العامري، 2022؛ البشاري وعبدالله، 2021)؛ كما توجد دراسات أضافت (البعد البيئي)، مثل: دراسة صدقي (2022)، والزهراء (2022)؛

(*) يعود الفضل لهما في ظهور نموذج بطاقة الأداء المتوازن "Balanced Scorecard".

وأضافت دراسة أبو الغيظ (2022) البعد (الاجتماعي)؛ كما أضافت دراسة المسلم وشاهين (2022) البعد (البيئي والاجتماعي)؛ وأضافت دراسة وليد ومحمد (2021) بعد (البيئة والمجتمع)؛ كما أضافت دراسة Parmenter (2010) بعدي: (البيئة والمجتمع)، و(رضا الموظفين).

وعلى الرغم من وجود دراسات أدرجت أبعاداً إضافية إلا أنها تتفق على أربعة أبعاد أساسية، وهي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو؛ لذا سيتم قياس بطاقة الأداء المتوازن في هذه الدراسة من خلال الأربعة الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن المذكورة، بحسب نموذج Kaplan و Norton (1992)، وهي ما تتفق عليها أغلب الدراسات، وللائمة الأربعة الأبعاد للدراسة الحالية.

ويمكن تعريف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، كالآتي (Kaplan & Norton, 2001):

(1) البعد المالي هو: استراتيجية النمو والربحية والمخاطر من منظور المساهمين.

ويعرف إجرائياً بأنه: مقياس داخلي وخارجية تحدد مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التحسينات المالية والاهتمام بالأرباح والخسائر والقوة المالية من وجهة نظر الطلبة.

(2) بعد العملاء هو: استراتيجية لخلق القيمة والتميز من منظور العميل.

ويعرف إجرائياً بأنه: تحديد وتحسين المكانة الحالية والمستقبلية للجامعة من خلال رضى الطلبة.

(3) بعد العمليات الداخلية هو: الأولويات الاستراتيجية لمختلف العمليات التجارية التي تخلق رضا العملاء والمساهمين.

ويعرف إجرائياً بأنه: المقاييس الداخلية التي تحدد أداء الموظفين وكفاءة سير العمليات وفعالية الإجراءات الداخلية من وجهة نظر الطلبة.

(4) بعد التعلم والنمو هو: الأولويات الاستراتيجية لخلق مناخ يدعم التغيير التنظيمي والابتكار والنمو.

ويعرف إجرائياً بأنه: المقاييس الداخلية والخارجية التي تظهر الإمكانيات المتعلقة بتطوير البيئة التحتية والقدرات البشرية والتكيف مع البيئة الخارجية من خلال الكفاءة والاستثمار في الأنظمة وأداء الخدمات الجديدة من وجهة نظر الطلبة.

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في جعل بطاقة الأداء المتوازن متغيراً مستقلاً، فعلى سبيل المثال: دراسة الشطي وشاهين (2022)، أبو الغيظ (2022)، المسلم وشاهين (2022)، الزهراء (2022)، محيبيد وآخرين (2021)، وليد ومحمد (2021)، البشاري وعبدالله (2021)، البريهي (2019)، سعيد (2019)، ومثنى (2018)، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في جعل جودة الخدمة الجامعية متغيراً تابعاً، منها على سبيل المثال: دراسة عبدالناصر وعبدالعزيز (2021)، حمدان (2021)، وجمال ولعلالي (2019)، الغيلي (2018)، ومزهر (2017). واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في جعل بطاقة الأداء المتوازن تؤثر في جودة الخدمة الجامعية أو الخدمة التعليمية أو أداء التعليم العالي، على سبيل المثال: دراسة صدقي (2022)، العامري (2022)، عبدالرحيم (2021)، محمد (2021)، علام-أ (2018)، علام-ب (2018)، الجبوري وآغا (2018)، والموسى (2017).

وتتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في الموضوع العام للدراسة المتمثل بالكشف عن فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جودة الخدمة الجامعية.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التأطير النظري، والمعرفة التفصيلية بموضوع فاعلية بطاقة الأداء المتوازن، وجودة الخدمة الجامعية، وكذلك الاسترشاد بالأساليب والخطوات المنهجية والإجراءات المناسبة لتنفيذ الدراسة وإعداد أدواتها.

ولكن تلك الدراسات السابقة بحسب علم الباحث لم تتناول نظرية تخطيط السيناريو، ونظرية اتخاذ القرارات، ونظرية التعلم التنظيمي، ونظريات الرضا لتفسير أثر فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين، كذلك تناولت غالبية الدراسات السابقة أبعاد جودة الخدمة الجامعية الخمسة وهي: (سرعة الاستجابة، الاعتمادية، الأمان، التعاطف، الملموسية)، بينما استبدلت الدراسة الحالية بعد (الملموسية) ببعد (أسلوب تقديم الخدمة)؛ كونها تهتم بالخدمة اللاملموسة، وبعد ذلك مساهمة لها؛ وهي كذلك بحسب علم الباحث تعد أول دراسة في الموضوع على المستوى الإقليمي والمحلي تقوم بمعالجة وتحليل البيانات وفق نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، باستخدام برنامج (SmartPLS 4)، وهي طريقة تحليل حديثة ومتقدمة وأكثر دقة من الطرق التحليلية الأخرى، والأكثر استخداماً من طرق النمذجة البنائية الأخرى، وتعد من الجيل الثاني للإحصاء، وتساعد الباحثين في تطوير نظريات استكشافية.

وقد طبقت الدراسة على جامعة العلوم والتكنولوجيا بصفتها أول وأكبر جامعة أهلية في اليمن، وقد جاء التطبيق على فرع الجديدة؛ كون الباحث مرتبط بها أكاديمياً.

الدراسات السابقة:

ناقشت بعض الدراسات أثر بطاقة الأداء المتوازن في جودة الخدمة الجامعية؛ وتشير أغلب الدراسات إلى وجود أثر إيجابي، حيث أكدت دراسة مصطفى (2022) على أن بطاقة الأداء المتوازن تعد استراتيجية ربح تؤثر إيجاباً في الخدمة المقدمة وتجعلها ممتازة؛ لأنها تؤدي إلى المزيد من العملاء الجدد، والمزيد من الأعمال مع العملاء الحاليين، وعدد أقل من العملاء المفقودين، والمزيد من عزل المنافسة السعرية، وأخطاء أقل تتطلب إعادة أداء الخدمات، وأشارت دراسة عبدالرحيم (2021) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تمدنا بالمعلومات الضرورية، وتؤثر إيجاباً لصنع واتخاذ القرارات والارتقاء بالعملية التعليمية وزيادة القدرة التنافسية؛ وذكرت دراسة الجبوري وآغا (2018)؛ إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أحد أهم المداخل لقياس وتقييم الأداء باعتماد البطاقة؛ كونها تؤثر إيجاباً في مجال التعليم وتحقق التطور المستمر للمناهج والأدوات والوسائل التي تستخدمها الكليات في الجامعة لتحقيق أهدافها في رفع مستوى الجودة من خلال تقليل العيوب والعقبات، وأضافت دراسة Norton و Kaplan (2001) أن بطاقة الأداء المتوازن تؤثر إيجاباً في تمكين المنظمات من تحديد المخرجات، وقياس هذه المخرجات، كالتقييم المنشئة من النسبة المئوية للطلاب الذين يكتسبون مهارات ومعارف محددة.

وفيما يتعلق بأثر البعد المالي في جودة الخدمة الجامعية، توصلت دراسة صدقي (2022) إلى وجود أثر إيجابي للبعد المالي باعتباره أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، كما أوضحت نتائج دراسة الزهراء (2022) إلى أن تطبيق البعد المالي يسهم في تخفيض التكلفة؛ لتعكس كفاءة الربحية المتحققة واستبدال العديد من المعدات القديمة بتكنولوجيا حديثة، وقد أشارت نتائج دراسة علام (2018 -ب) إلى وجود أثر إيجابي للبعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الجودة في التعليم الجامعي وقبل الجامعي؛ وأشارت دراسة Ruiquan و Xu، Libing (2014) إلى أن تطبيق البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يسهم في إدارة ميزانية الكلية بالجامعة ويجعلها أكثر شمولاً في إدارة الميزانية.

وفيما يتعلق بأثر بعد العملاء في جودة الخدمة الجامعية، أوضحت نتائج دراسة الزهراء (2022) أن تطبيق بعد العملاء يرشد إلى القرارات الإستراتيجية المرتبطة برضا الزبون من خلال المحافظة عليهم، وإضافة زبائن جدد من خلال تزويد المدراء بما يحتاجونه من معلومات مرتبطة برضا الزبائن، وقد توصلت دراسة العامري (2022) إلى وجود مستوى أداء متوسط لبعد العملاء في تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الجديدة، كذلك أشارت دراسة عينا (2014) إلى وجود أثر إيجابي لبعد العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الجودة في التعليم الجامعي وقبل الجامعي.

وفيما يتعلق بأثر بعد العمليات الداخلية في جودة الخدمة الجامعية، أوضحت نتائج دراسة الزهراء (2022) أن تطبيق بعد العمليات الداخلية في قياس الأداء يساعد في تحقيق الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة، وقد أشارت دراسة علام (2018- i)، وعيناء (2014) إلى وجود أثر إيجابي لبعدها العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الجودة في التعليم الجامعي وقبل الجامعي، وأشارت دراسة Libing et al. (2014) إلى أن تطبيق بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يساهم في تطوير أهداف استراتيجية طويلة الأجل للكليات والجامعات.

وفيما يتعلق بأثر بعد التعلم والنمو في جودة الخدمة الجامعية، أوضحت نتائج دراسة الزهراء (2022) أن تطبيق بعد التعلم والنمو يمكن من تحقيق الإستراتيجية من توفير الموارد البشرية المؤهلة علمياً وعملياً وتحسين تكنولوجيا نظم المعلومات، وابتكار وتطوير الخدمات لمواكبة متطلبات البقاء والاستمرار في سوق المنافسة، وكذلك أشارت دراسة عيناء (2014) إلى وجود أثر إيجابي لبعدها التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الجودة في التعليم الجامعي وقبل الجامعي، وأشارت دراسة محمد (2021) إلى وجود أثر إيجابي لبعدها التعلم والنمو في تطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الاهتمام بجودة الخدمة الجامعية فإن هنالك تحديات تقف عائقاً أمامها وتعقد لها العديد من المؤثرات على الصعيد العالمي والإقليمي والمحلي من أجل تحسين المردود النوعي للتعليم بين مؤسسات التعليم العالي كنتيجة للعوثة، وعلى الرغم من إنشاء هيئات عالمية لضمان جودة التعليم العالي (مبروكة وعائشة، 2021)؛ فإن الدعوة لمواجهة تلك التحديات ما زالت دعوً عالمية، وقد دل على ذلك عدد من الدراسات والبحوث (Hai, 2022; Nurzanah, Marthalena, Nugroho, Wahyudi, & Ayu, 2022; Rozak et al., 2022; Kinya & Muthee, 2022)؛ حيث أشارت إلى وجود تحديات تحول دون جودة الخدمة المقدمة في قطاع المؤسسات التعليمية، وأبرز تلك التحديات: رداءة نوعية التدريب في عملية التعليم، ومحتوى البرنامج الثقيل من الناحية النظرية، وعدم مناسبتها للواقع، وصلة البرامج التعليمية بمتطلبات سوق العمل، وتوقعات الطلبة وأسرههم، وعدم استيفاء متخرجي الجامعة لمتطلبات الوظيفة، والتدهور الأخلاقي في الجامعات، والتصورات السلبية عند الطلبة فيما يتعلق بجودة الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعات، ملاءمة المناهج التعليمية للجامعات مع احتياجات المجتمع، والتحول الرقمي للعملية التعليمية، والتعرف على الطلبة ومتطلباتهم وتوقعاتهم لتحسين الوضع الحالي، وتنفيذ طرق جديدة لتقديم الخدمة.

وأشارت دراسة قامت بها جامعة Aisyah Pringsewu بإندونيسيا ودراسة أخرى طبقت على 58 جامعة في إندونيسيا، و48 جامعة في روسيا، ودراستان طبقت في جامعات An Giang, Vietnam National Lac Hong في فيتنام، إلى الضرورة العاجلة لتحديد العوامل التي تؤثر على رضا الطلاب عن جودة خدمات التعليم العالي الذين لديهم توقعات أعلى لجودة الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعات، ومع ذلك فإن التصورات الحالية لجودة الخدمات التعليمية تقل عن توقعاتهم؛ حيث تظهر أن الطلاب قبل التسجيل كانوا متفائلين للغاية بشأن تعليمهم وشهادتهم، لكن بعد التسجيل، لم يحصلوا على ما كانوا يتوقعونه، ومن ثم هناك شعور بعدم الرضا لدى الطلبة تجاه نظامهم التعليمي؛ لذا فإن هنالك حاجة ماسة إلى أن تطور الجامعات إستراتيجياتها لتحسين جودة الخدمة الجامعية وزيادة جذب الطلبة وتحقيق نتائج الاعتماد الجامعي (Hai, 2022; Nurzanah et al., 2022; Yilmaz & Temizkan, 2022; Chi, 2019).

وكشفت عدداً من دراسات عن ظاهرة تدني مستوى جودة الخدمة المقدمة في الجامعات اليمنية وضعف القدرة على توظيفها في الواقع التعليمي لمؤسسات التعليم المختلفة، مع شيوع (الخدمات التقليدية) المقدمة للطلبة، والتقليل من جودة مخرجات التعليم الجامعي، وبطء حركة الجامعات في تلبية احتياجات التنمية من المخرجات المؤهلة، وأوصت بضرورة تغيير الوضع الحالي بما يمكن الجامعات من الاهتمام بجودة الخدمة

الجامعية لمواكبة التطورات المعاصرة، والقيام بمهامهم المستقبلية، والإسهام في صناعة المعرفة وإنتاجها، والتفاعل الإيجابي بين عماد الكلية ورؤساء الأقسام العلمية مع الطلبة، وحل مشكلاتهم المتعلقة بالعملية التعليمية، وأن يعكس ذلك في التخطيط الاستراتيجي للجامعة (العامري، 2022؛ الغيلي، 2018؛ أحمد التويجري، 2019).

إن واقع تصنيف الجامعات اليمينية الحالي خارج إطار التصنيفات الدولية، لاسيما التصنيفات التي خرجت منها، على سبيل المثال: تصنيف QS^(*) للجامعات العربية في العام 2018م، وتصنيف التايمز البريطانية للتعليم العالي للعام 2018م، وتصنيف شانغهاي للجامعات للعام 2018م، وتصنيف QS للتعليم العالي للعام 2019م (زيد والشجاع، 2021).

ومن واقع العملية التعليمية لاحظ الباحث أن تصور طلبة البكالوريوس بجامعة العلوم والتكنولوجيا فرع الحديد في اليمن لوجود الخدمة الجامعية المقدمة لهم هي دون المستوى المطلوب، وهم بحاجة ماسة إلى الاهتمام بالخدمة الجامعية، وإعطائها الأولوية عند التخطيط للعملية التعليمية بما يحقق المنفعة والقيمة المتوقعة منها.

وعلا بتوصيات العديد من الدراسات والبحوث السابقة التي أوصت بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث للكشف عن العوامل التي تؤثر على رضا الطلبة عن جودة الخدمة الجامعية حتى تتمكن الجامعات من تطوير الاستراتيجيات، وتحسين جودة الخدمة الجامعية، وزيادة جذب الطلبة، وتحقيق نتائج الاعتماد الجامعي، وضرورة إشراك الطلبة في التحسينات المختلفة لأبعاد جودة الخدمة الجامعية، واحترام وجهات نظر الطلبة لتحسين الخدمات التعليمية في الكليات والجامعات، والتواصل المفتوح مع الطلاب، لتشجيعهم على تبادل الأفكار والتخطيط للتعليم وإصلاحه، وتكرار البحث نفسه في فترات لاحقة؛ لخص التغييرات في توقعات الطلبة وتصوراتهم، وتحديد الاحتياجات والاتجاهات الجديدة، وضرورة قياس جودة الخدمة الجامعية حتى يمكن إدارتها بوضوح (Nurzanah et al., 2022; Magasi et al., 2022; Aboubakr & Bayoumy, 2022; إدريس والغالب، 2009).

وبعد مراجعة الأدب السابق تميز هذه الدراسة بتناول قضية تقييم جودة الخدمة الجامعية الالاملوسة من وجهة نظر طلبة بكالوريوس، وتحاول تقديم حلول لها بتزويد عمداء الكليات وقيادات الجامعات اليمينية بمقترحات ورؤى حول تقييم جودة الخدمة الجامعية الالاملوسة المقدمة لطلبة البكالوريوس من خلال أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها الأربعة كاستراتيجية، بالاعتماد على: نظرية تخطيط السيناريو، ونظرية اتخاذ القرارات، ونظرية التعلم التنظيمي، ونظريات الرضا في تفسير أثر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جودة الخدمة الجامعية الالاملوسة من وجهة نظر طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا فرع الحديد.

أسئلة الدراسة:

ويمكن إبراز مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

- ما أثر فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جودة الخدمة الجامعية الالاملوسة من وجهة نظر المستفيدين من طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بفرع الحديد؟
وسيتم الإجابة عن هذا السؤال الرئيس من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:
1) ما أثر فاعلية البعد المالي في تقييم جودة الخدمة الجامعية الالاملوسة من وجهة نظر المستفيدين من طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بفرع الحديد؟

(*) QS (Quacquarelli Symonds) شركة بريطانية تقوم بتصنيف الجامعات وفقا لسنة مؤشرات تميز جودة التعليم بشكل مباشر، والمؤشرات هي: السمعة الأكاديمية وتوضع لها نسبة (40%)، سمعة صاحب العمل بنسبة (10%)، نسبة أعضاء هيئة التدريس/ الطالب بنسبة (20%)، نسبة أعضاء هيئة التدريس الدولية (5%)، نسبة الطلاب الوافدين (5%)، الاستشارات لكل كلية (20%).

- (2) ما أثر فاعلية بُعد العملاء في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين من طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بفرع الحديدة؟
- (3) ما أثر فاعلية بُعد العمليات الداخلية في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين من طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بفرع الحديدة؟
- (4) ما أثر فاعلية بُعد التعلم والنمو في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين من طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بفرع الحديدة؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

تحديد أثر فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين من طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بفرع الحديدة. ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

- (1) قياس أثر فاعلية البُعد المالي في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين من طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بفرع الحديدة.
- (2) قياس أثر فاعلية بُعد العملاء في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين من طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بفرع الحديدة.
- (3) قياس أثر فاعلية بُعد العمليات الداخلية في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين من طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بفرع الحديدة.
- (4) قياس أثر فاعلية بُعد التعلم والنمو في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين من طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بفرع الحديدة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

الوصول إلى نموذج معرفي يتسم بالموضوعية والدقة في رسم العلاقة بين المتغيرات، من خلال اتباع خطوات علمية منهجية واضحة، ومعتمد على إطار نظري، ونظريات علمية لتفسير العلاقة بين المتغيرات، حيث تستند على نظرية تخطيط السيناريو، ونظرية اتخاذ القرارات، ونظرية التعلم التنظيمي، ونظريات الرضا وهي نظريات لم تستخدمها الدراسات السابقة لتفسير أثر فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة على المستوى المحلي والإقليمي، كذلك تم استخدام برنامج المربعات الجزئية الصغرى (Smartpls4) في تطوير وتعديل أداة القياس باستخدام التحليل العاملي، وكذلك تم استخدامه في تقييم النموذج القياسي والنموذج البنائي للدراسة.

ثانياً: الأهمية العملية:

تأتي الأهمية العملية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، وهو تقييم مستوى جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة المقدمة لطلاب جامعة العلوم والتكنولوجيا، وتقييمها من خلال فاعلية بطاقة الأداء المتوازن؛ لأن رضاهم يمثل أحد الموجهات الرئيسة لعمل الجامعة، وأحد الاستراتيجيات التي تتبناها بشكل عام؛ مما سيساعد الجامعة، والجامعات الراغبة في تقييم مستوى جودة خدماتها المقدمة لطلبتها؛ وذلك بالاستفادة من المقاييس والاستنتاجات والتوصيات التي خلصت لها الدراسة الحالية من تطبيقها في مجتمع الدراسة بفرع الحديدة.

حدود الدراسة:

- يمكن حصر البحث الحالي بحدود علمية/ موضوعية، وبشرية، ومكانية، وزمانية، كالاتي:
- ◀ الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في الكشف عن أثر فاعلية بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر الطلبة وأبعادها (سرعة الاستجابة، الأمان، الاعتمادية، والتعاطف، وأسلوب تقديم الخدمة).
 - ◀ الحدود البشرية: عينة من طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بضرع الحديدة.
 - ◀ الحدود المكانية: جامعة العلوم والتكنولوجيا بضرع الحديدة، اليمن.
 - ◀ الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (2021/2022).

مصطلحات الدراسة:

1. جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة:

هي "عملية تحقيق أفضل خدمة للطلاب وفق ما يتوقعه، من خلال توفير وتوجيه مجموعة من الخدمات (الأكاديمية والإدارية) بالكلية؛ كي تساعد الطالب على بلوغ المستوى الذي يسعى لتحقيقه" (مصطفى، 2022، 229).

ولأغراض هذه الدراسة تعرف جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة بأنها: السياسات والأساليب والأفراد المتفاعلة فيما بينها، لتقديم خدمات ذات مستوى عالٍ للطلبة؛ لتحقيق الرضا لديهم، مع ضمان تحقيق أبعاد جودة الخدمة الجامعية، وهي: سرعة الاستجابة، والأمان، والاعتمادية، والتعاطف، وأسلوب تقديم الخدمة.

2. بطاقة الأداء المتوازن:

هي: إحدى التقنيات الحديثة في المحاسبة الإدارية، وتُعدّ نظام إدارة وتخطيط إستراتيجي، وتساعد على تحقيق الاتساق بين الأنشطة ورؤية إستراتيجية المنشأة (الشطي وشاهين، 2022).

ولأغراض هذه الدراسة تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: إحدى الأساليب الحديثة التي تترجم رؤية واستراتيجية جامعة العلوم والتكنولوجيا إلى أهداف ورسالة وقيم مستهدفة عبر مقاييس مالية وغير مالية ترتبط معا عند التنفيذ من قبل كل المستويات الإدارية من خلال: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو.

3. جامعة العلوم والتكنولوجيا بضرع الحديدة:

هي جامعة أهلية تقدم خدماتها التعليمية الجامعية في مدينة الحديدة عبر استراتيجية بطاقة الأداء المتوازن، وتمنح درجات علمية محددة، وتخضع لإشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجمهورية اليمنية.

4. التقييم:

التقييم لغة: هو "قوم الشيء)، أي أزال الاعوجاج، وأقام المائل أو المعوج أي عدله، ويُقال في التعجب ما أقومه أي ما أكثر اعتداله، وأمر مقيم أي مستقيم، وقوم الشيء أي عدله، وقوام الأمر ومقامه أي نظامه وعماده وما يقوم به" (معلوف، 2003، 664) أما التقييم اصطلاحاً فهو: "عملية التشخيص التي يتم من خلالها رصد الإيجابيات والسلبيات، والبحث عن الأسباب الكامنة وراء كل قصور وضعف، والتفكير في سبل العلاج" (الرقيعي، 2021، 24) ويعرف كذلك بأنه: "إصدار حكم عن الأفكار والأعمال وطرق التدريس والمواد وغيرها من الأمور التربوية المتعددة، ويتطلب استخدام المستويات أو المعايير وذلك لتقييم مدى دقة الأمور أو الأشياء وفعاليتها" (سعادة وعبدالله، 1997، 448)، كما يعرف أيضاً بأنه: "عملية منظمة

لتجميع الأدلة، لتحديد حدوث تغيرات في المتعلم، كما تحدد أيضا كمية ودرجة هذه التغيرات في كل فرد متعلم" (دحدي والوناس، 2017، 119).

5. جودة الخدمة الجامعية :

أولاً: تعرف الجودة لغة بأنها مصدر جاد، وهي سلامة التكوين وإتقان الصنعة (عمر، 2008)؛ ويُقال: "هَذَا شَيْءٌ جَيِّدٌ بَيْنَ الْجُودَةِ وَالْجُودَةِ. وَقَدْ جَادَ جُودَهُ وَأَجَادَ: أَتَى بِالْجَيِّدِ مِنَ الْقَوْلِ أَوْ الْفَعْلِ. وَيُقَالُ: أَجَادَ فَلَانَ فِي عَمَلِهِ وَأَجُودَ، وَجَادَ عَمَلَهُ" (ابن منظور، 1414هـ، 135).

ثانياً: تعرف الخدمة بأنها "منتجات غير ملموسة تهدف لإشباع الحاجات ورغبات المستهلك التي تحقق له المنفعة" (الجبوري وآغا، 2018، 167)، ويرى أبو عكر (2016، 14) بأن الخدمة "منتج غير ملموس في الغالب يهدف أساساً إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق المنفعة العادلة لهم نظير تكلفة أو سعر مكافئ للتوقعات من هذه الخدمات".

ثالثاً: يمكن تعريف جودة الخدمة من وجهة نظر مقدم الخدمة أو من وجهة نظر المستفيدين، فجودة الخدمة من وجهة نظر مقدم الخدمة هي مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعية مسبقاً لهذه الخدمة؛ أما جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيدين فهي مواءمة هذه الخدمة لاستخداماته واستعمالاته (Krajewsk & Ritzman, 2000) ويرى السامرائي (2007، 27)، والأخرس (2017، 41) بأنها "الوفاء بمتطلبات المستفيد وتلافي العيوب والنواقص بما يرضي المستفيد وتوقعاته".

رابعاً: تعرف الخدمة الجامعية بأنها "مجموعة المنافع التي تقدمها الجامعات، التي تستقطب المخرجات المميز في التعليم الثانوي؛ وتختص في تنميتهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم لمسايرة مختلف التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ومحاولة التكيف معها، ومن ثم تلبية حاجات ورغبات الأطراف المستفيدة من خدماتها وتحقيق رضاهم" (جلال ولعلالي، 2019، 43).

وأخيراً: تعرف جودة الخدمة الجامعية بأنها: "منهج عمل لتطوير شامل ومستمر يقوم على جهد جماعي بروح الفريق، ويشمل كافة مجالات النشاط على مستوى الجامعة والكلية والإدارات الخدمية العاملة بها، والأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس ومساعديهم" (مزهري، 2017، 347).

وتعرف الدراسة الحالية جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين إجرائياً بأنها: مجموع السياسات والأساليب والأفراد المتفاعلة فيما بينها، لتقديم خدمات ذات مستوى عالٍ للطلبة؛ لتحقيق الرضا لديهم، مع ضمان تحقيق أبعاد جودة الخدمة الجامعية، وهي: سرعة الاستجابة، والأمان، والاعتمادية، والتعاطف، وأسلوب تقديم الخدمة.

النظريات المفسرة لنموذج الدراسة:

1. نظرية تخطيط السيناريو:

قدم الباحث في علوم استشراف المستقبل هيرمان كان "Herman Kahn" بتطوير نظرية السيناريو التي تقوم على فكرة محددة، هي: (If-Then) أي أن السيناريو يعرف بأنه "إجابة عن سؤالين: كيف يتطور موقف فرضي في المستقبل خطوة بخطوة؟ وما هي البدائل في كل لحظة للقرارات، ولاسيما تلك البدائل التي تنحرف أو تسهل أو توقف العملية" (رمضان، 2020، 39)، حيث تحتاج المنظمة إلى موضوع (شيء) تتصرف بموجبه على ما هو مطلوب منها؛ أي مجموعة من أهداف الأداء والإرشادات الاستراتيجية والهيكلية التي لا تقاس بمؤشرات بسيطة، ولا يبعد واحد، بل مجموعة من الأبعاد المترابطة، ومجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، وهو ما يجعل المنظمة مختلفة عن المنشآت الأخرى، وتوجه تعاملاتها في الأسواق استناداً إلى طبيعة منتجاتها وخدماتها، وتُعطي محتوى حقيقياً لكل قياس من قياسات الأداء؛ فمنهجية التخطيط بالسيناريو تعطي مرونة فائقة في التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له وفق الرؤية الاستراتيجية (Van Der Zee & De Jong, 1999؛ إدريس والغالب، 2009).

وعلى ذلك فإن علاقة النظرية بمتغيري الدراسة تتمثل في أن بطاقة الأداء المتوازن تسهم بصفحتها أداة لتطوير عملية تخطيط الأهداف من التخطيط قصير الأجل، إلى التخطيط طويل الأجل، وربطه بالأهداف الإستراتيجية، والتطوير لتنمية القدرة التنافسية التي تنعكس بفاعلية في تقييم جودة الخدمات التعليمية الجامعية من وجهة نظر المستفيدين.

2. نظرية اتخاذ القرارات:

قدم Herbert Simon عام 1950م، هذه النظرية التي ترى أن مفهوم اتخاذ القرارات أساس لعمليات المنشأة، وتعتمد على أن اتخاذ القرارات عمل جماعي، ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود، وتأثير بالأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد، والوسط المحيط باتخاذ القرار، والطريقة التي يتم بها توصيل القرار (Simon, 1950; Mintrom, 2015) وبناء على ذلك فإن علاقة النظرية بمتغيري الدراسة تتمثل في أن بطاقة الأداء المتوازن تسهم بصفحتها أداة لتوجيه الأفعال وإرشاد الأداء ضمن العملية الاستراتيجية للمنشأة والعمل بروح الفريق الواحد؛ مما ينعكس بفاعلية في تقييم جودة الخدمات التعليمية الجامعية من وجهة نظر المستفيدين نحو جودة عالية.

3. نظرية التعلم التنظيمي:

اقترح هذه النظرية ريتشاردسون عام 1972م، وهذه النظرية توضح: إلى أي مدى يحدث التعلم الجماعي، وتشكل المهارات الجماعية في المنشآت، حيث إن التنظيم للجهود والتآلف والمحاكاة في العمل يعطي أعلى جهد وتآزر لغرض إنجاز الأهداف في إطار التصميمات التنظيمية المعتمدة أو التي ستعتمد، والتي يفترض أن تغطي الاستراتيجيات الخاصة لكل وحدة أو قسم متخصص من خلال تطوير قياسات بطاقة التقييم المتوازن، ليتم إيجاد مجاميع من القياسات المتجانسة المترابطة عبر المستويات المختلفة، وصولاً إلى تطوير قياسات على مستوى الفريق والمستوى الفردي (إدريس والغالب، 2009). وهذا يتأتى من خلال التشجيع والتفويض من قبل الإدارة العليا على تعلم الأفراد والجماعات داخل المنشأة من بعضهم البعض (Van Der Zee & De Jong, 1999؛ إدريس والغالب، 2009).

وعلى ذلك فإن علاقة النظرية بمتغيري الدراسة تتمثل في أن بطاقة الأداء المتوازن تسهم بصفحتها أداة لتطوير أساليب الإدارة، ونظام رقابة الجودة، من خلال التشجيع والتفويض من قبل الإدارة العليا على تعلم الأفراد والجماعات داخل المنشأة من بعضهم البعض؛ مما ينعكس بفاعلية في تقييم جودة الخدمات التعليمية الجامعية من وجهة نظر المستفيدين.

4. نظريات الرضا:

يلاحظ أن معظم النظريات المفسرة للرضا، تنظر إليه باعتباره ظاهرة أحادية البعد؛ بمعنى أن مسببات الرضا لدى الطالب هي نفسها قد تكون مسببات لعدم الرضا، ويقسم العجاجي (1997، نقلاً عن الخوالدة، المجالي، وبنسي عبده، 2012) النظريات المفسرة للرضا إلى ثلاثة نظريات؛ أول تلك النظريات هي: (نظرية المحتوى) لماسلو MASLO التي تعني باحتياجات الفرد الأساسية الدنيا، واحتياجاته العليا، وتتوقع أنه لا يتم الرضا حتى يتم إشباع تلك الحاجات، ونظرية Herzberg التي توضح العوامل المؤثرة في الرضا والتي من أهمها: الإنجاز، والتقدير، والبيئة التي ينتمي إليها الفرد، ودرجة شعوره بالأمن.

وثاني تلك النظريات: (النظرية الخاصة بالعمليات) التي تفسر الرضا بأنه نتاج التفاعل بين مجموعة من المتغيرات، مثل: التوقع، والحاجات، والقيم، مثل نظرية الإنصاف والتوقعات التي ترى أن الرضا مرهون بمقارنة الفرد بما يحصل عليه من خدمة مقارنة بما يحصل عليه غيره، وأن عدم الرضا يحدث عندما لا يشعر الفرد بالعدل، وثالث تلك النظريات: (نظرية تلبية الحاجات) التي تهتم بالنظريات احتياجات التي يطمح لتحقيقها الفرد، ومقدار ما توفره الجامعة التي ينتمي إليها من تلك الاحتياجات؛ فكلما زادت درجة التعارض من تلك الاحتياجات زادت نسبة عدم الرضا، وكلما زادت درجة الانسجام بين تلك الاحتياجات وما يتحقق منها زادت درجة الرضا.

وعلاقة النظرية بمتغيري الدراسة تتمثل في تفسير قبول أو رفض فرضية من فرضيات الدراسة، طالما أن الموضوع هو من وجهة نظر رضا المستفيدين من طلبة جامعة العلوم والتكنولوجيا فرع الحديدة.

تفسير النظريات لأثر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة:

فيما يتعلق بتفسير أثر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة أكدت نظرية تخطيط السيناريو أنه ينبغي توقع احتياجات العملاء وتوقع تحركات المنافسين، وإقامة الحواجز لمنع دخول المنافسين عن طريق التميز المستمر دون خروج العملاء، وتوقع نقاط التحول الاستراتيجية من المنافسين (تقديم خدمات وتقنيات جديدة) عن طريق التغيير في الاستراتيجيات القديمة للمنشأة التي لن تجدي نفعاً باستخدام قدرات تحليلية وحدسية حتى تجعل المنشأة ترى ما قد لا يراه المنافسون الآخرون والتي يجب أن تدرج جميعها في إستراتيجية بطاقة الأداء المتوازن، كما أكدت نظرية اتخاذ القرارات أن القرارات التي تتخذ بناء على بطاقة الأداء المتوازن كقرار جماعي تنعكس في جودة الخدمة الجامعية لجميع الأطراف المتعلقة بالعملية التعليمية وتحفظ حقوقهم، كما أكدت نظرية التعلم التنظيمي أن تطوير قياسات بطاقة التقييم المتوازن واحتوائها التعلم الجماعي وتشكيل المهارات الجماعية في المنشآت، وإيجاد مجاميع من القياسات المتجانسة المترابطة عبر المستويات المختلفة لتطوير قياسات على مستوى الفريق والمستوى الفردي، والتي تتأتى من خلال التشجيع والتفويض من قبل الإدارة العليا على تعلم الأفراد والجماعات داخل المنشأة من بعضهم البعض، وأداء العمل بشكل جماعي؛ يسهم في تقييم الخدمة الجامعية المقدمة للطلبة.

وأكدت نظرية تخطيط السيناريو، ونظرية اتخاذ القرارات، ونظرية التعلم التنظيمي، على الدور الذي تقوم به الإجراءات الإستراتيجية التي تأخذ في اعتبارها البعد المالي بصفته أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازنا التي يتخذ بها قرار جماعي من المخولين بالجامعة، ويتدرب عليها كل منتسبها، ويطوروا من خلالها الأداء من فترة لأخرى (Simon, 1950; Mintrom, 2015)، بالتعلم من بعضهم البعض، كل ذلك يؤثر في جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة، ويحفظ حقوق الأطراف المستفيدة منها.

وأكدت نظرية تخطيط السيناريو، ونظرية اتخاذ القرارات، ونظرية التعلم التنظيمي، على الدور المهم الذي تسعى إليه إستراتيجيات بطاقة الأداء المتوازن؛ كونها تهتم بعدد العملاء، وتساعد الجامعة في اتخاذ قرارات جماعية عقلانية في إطار موجهاتها التي تسهم في خلق بيئة ذكية تزيد من ذكاء طلبتها، والتعديل المنهج في تلك البيئة؛ لتسهم في زيادتها اختياراتهم وتطويرهم (Simon, 1950; Mintrom, 2015)، وتبادل المعلومات والخبرات بين منتسبها، والتأثير في جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة.

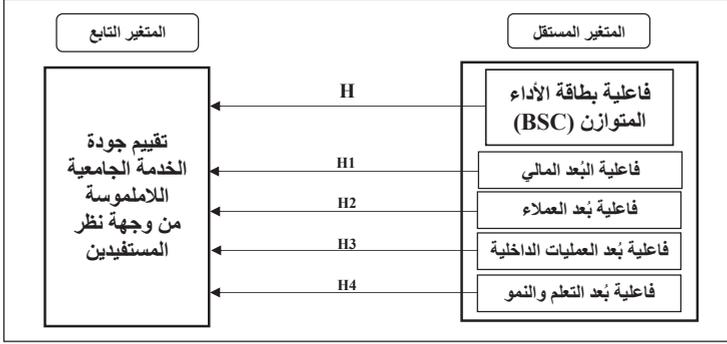
وأكدت نظرية تخطيط السيناريو، ونظرية اتخاذ القرارات، ونظرية التعلم التنظيمي، على الأثر الذي تطوره إستراتيجيات بطاقة الأداء المتوازن، عن طريق بعد العمليات الداخلية التي يتخذ بها قرار جماعي من المخولين بالجامعة، ويتدرب عليها كل منتسبها، ويطوروا من خلالها الأداء من فترة لأخرى (Simon, 1950; Mintrom, 2015)، بتناقل خبرات بعضهم البعض، وانعكاس ذلك إيجابيا في جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة، والأطراف المستفيدة منها.

وأكدت نظرية تخطيط السيناريو، ونظرية اتخاذ القرارات، ونظرية التعلم التنظيمي، على استراتيجية بطاقة الأداء المتوازن في بعد التعلم والنمو، والبيئة التي يمكن أن تحسن التعلم والنمو الفردي، ومن ثم نتائج تعلم ونمو جماعي للجامعة، وجمع البيانات ذات الصلة من سياقات التشغيل الخاصة بها والتنافس على التحليلات، وتطوير الأداء لتحويل الأهداف والغايات التي تعد أحكاما قيمية إلى أهداف وغايات محددة يُطلق عليها أحكاما واقعية (Simon, 1950; Mintrom, 2015)، بنقل المعرفة فيما بين أفراد المنظمة بعضهم البعض؛ ولما لذلك من أثر في جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة، لأطرافها المستفيدة منها.

كما تفسر نظريات الرضا أسباب قبول أو رفض أي فرضية في الدراسة طالما أن الدراسة هي من وجهة نظر المستفيدين من طلبة جامعة العلوم والتكنولوجيا بفرع الحديده.

النموذج المعرفي:

بناء على الاعتماد على عدد من الدراسات السابقة، مثل دراسة عبدالرحيم (2021)، علياء (2014)، والجبوري وأغا (2018)، والاعتماد على نظرية تخطيط السيناريو (Van Der Zee & De Jong, 1999)، ونظرية اتخاذ القرارات (Simon, 1950; Mintrom, 2015)، ونظرية التعلم التنظيمي (ادريس والغالبى، 2009)، يُمكن بناء النموذج المعرفي للدراسة الحالية كما هو موضح في الشكل (1).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية H: هناك أثر دال إحصائيا لفاعلية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين من طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بفرع الحديده. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- 1H - هناك أثر دال إحصائيا لفاعلية البُعد المالي في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين من طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بفرع الحديده.
 - 2H - هناك أثر دال إحصائيا لفاعلية بُعد العملاء في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين من طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بفرع الحديده.
 - 3H - هناك أثر دال إحصائيا لفاعلية بُعد العمليات الداخلية في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين من طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بفرع الحديده.
 - 4H - هناك أثر دال إحصائيا لفاعلية بُعد التعليم والنمو في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين من طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بفرع الحديده.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

سيتم تقديم عرض تفصيلي لمنهجية الدراسة وإجراءاتها، من حيث: منهج الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، ووحدة التحليل، وإجراءات تصميم وبناء أدواتها، وتطبيقها، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحقيق أهدافها، واختبار فرضياتها، وتوضيح ذلك على النحو الآتي:

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة في عرض الأدب السابق على المنهج الوصفي، وفي جمع البيانات المرتبطة بمشكلة الدراسة على المنهج الكمي عبر توزيع الاستبانة على الأفراد عينة الدراسة، وعلى المنهج التحليلي في اختبار فرضيات الدراسة، وتم استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي في تحديد أثر فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين بالاعتماد على نمذجة المعادلة البنائية.

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في طلبة البكالوريوس بجامعة العلوم والتكنولوجيا فرع الحديدة، وبالرجوع إلى المختصين في إدارة القبول والتسجيل تم حصر مجتمع الدراسة بـ (960) طالب وطالبة بكالوريوس في جامعة العلوم والتكنولوجيا بفرع الحديدة.

عينة الدراسة:

تم تحديد حجم العينة بناء على نموذج العينات لـ Morgan و Krejcie (1970) لمجتمع يتكون من (960) عنصراً عند مستوى ثقة (95) بـ (276) مفردة؛ حيث تم جمع البيانات عن طريق إرسال رابط استبانة إلكترونية لعينة طلبة البكالوريوس في جامعة العلوم والتكنولوجيا فرع الحديدة؛ ويوضح الجدول (2) عدد الاستبانات الموزعة للعينة، والاستبانات المستردة، والاستبانات الصالحة للتحليل، كالتالي:

جدول (2): عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

م	المستجيبون من	عدد المجتمع	عدد الاستبانات المستهدفة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	نوع الاستبانة	الاستبانات الصالحة للتحليل بحسب نوع الاستبانة	الإجمالي
1	طلبة الجامعة	960	276	199	199	إلكتروني	199	199
		% 100	% 100	% 72.1	% 100			
	الإجمالي	960	276	199	199	الإجمالي	199	% 100

وحدة التحليل:

اعتمدت هذه الدراسة وحدة التحليل على مستوى الجامعة؛ وقد تم جمع المعلومات من طلبة البكالوريوس في جامعة العلوم والتكنولوجيا بفرع الحديدة محل الدراسة.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية في تطوير الاستبانة على الجانب النظري، والدراسات السابقة، وقد تم بناء تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين (المتغير التابع) بالاعتماد على دراسات: حمدان (2021)، وعبدالناصر وعبدالعزيز (2021)، والجبوري وآغا (2018)، والتي تتكون من خمسة أبعاد، وهي: (1). سرعة الاستجابة؛ وقد تم قياسها من خلال 3 فقرات، (2). الأمان؛ وقد تم قياسه من خلال 6 فقرات، (3). الاعتمادية؛ وقد تم قياسها من خلال 5 فقرات، (4). التعاطف؛ تم قياسه من خلال 4 فقرات، (5). أسلوب تقديم الخدمة؛ تم قياسه من خلال 3 فقرات.

وتم بناء قائمة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن (المتغير المستقل) بالاعتماد على دراسات: الموسى (2017)، الجبوري وآغا (2018)، وفاطمة التويجري (2019)، والذي يتكون من أربعة أبعاد، وهي: (1). فاعلية البعد المالي؛ تم قياسها من خلال 4 فقرات، (2). فاعلية بعد العملاء؛ تم قياسها من خلال 5 فقرات، (3). فاعلية بعد العمليات الداخلية؛ وتم قياسها من خلال 4 فقرات، (4). فاعلية بعد التعلم والنمو؛ تم قياسها من خلال 4 فقرات.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى محورين رئيسيين، المحور الأول: يتعلق بجمع بيانات عن واقع تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين من طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بضرع الحديدة (المتغير التابع). والمحور الثاني: يتعلق بجمع بيانات عن إمكانية فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لدى طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بضرع الحديدة (المتغير المستقل).

وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي، لمنح الإجابات الدرجات الآتية: موافق بشده (5) درجات، وموافق (4) درجات، وموافق إلى حد ما (3) درجات، وغير موافق درجتان، وغير موافق بشده درجة واحدة.

أسلوب التحليل وفق نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM): تم استخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) باستخدام برنامج (SmartPLS) في تقييم نموذج القياس، وتقييم النموذج البنائي، وتقييم معاملات المسار واختبار الفرضيات.

وقبل اختبار فرضيات الدراسة، قامت الدراسة بإجراء بعض الاختبارات؛ للتأكد من مدى ملاءمة العينة لافتراضات التباين المتعدد والانحدار الخطي المتعدد، والتحقق من مدى تمثيل عينة الدراسة لمجتمع الدراسة؛ حيث قامت بالتأكد من فرض خلو المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة من مشكلة التباين المشترك المتعدد^(*) (Multi-Collinearity)؛ أي عدم التداخل الخطي بين المؤشرات، وبعبارة أخرى: دلالة عدم وجود تداخل مفاهيمي بين الفقرات التكوينية للبيانات للنموذج التكويني^(**)، وذلك عن طريق اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor)، لكل متغير من المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة.

يتم مراعاة ألا تزيد قيمة معامل تضخم التباين (VIF) عن (5) حتى لا تكون هنالك مشكلة تداخل خطي حرج بحسب Hair et al. (2021)، كما يمكن التحقق من مدى تمثيل عينة الدراسة لمجتمع الدراسة من خلال التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution)، عن طريق احتساب معامل الالتواء (Skewness)؛ ومعامل التفلطح (Kurtosis) التي يجب أن تكون قيمتهما أقل من (1)؛ لتكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، والجدول (3) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول (3): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء والتفلطح

مدى ملائمة العينة وتمثيلها للمجتمع		خلو المتغيرات المستقلة من مشكلة التباين المشترك المتعدد		المتغيرات المستقلة
معامل التفلطح (Kurtosis)	معامل الالتواء (Skewness)	معامل تضخم التباين (VIF)		
-0.288	-0.421	4.248		البعد المالي
-0.119	-0.564	4.606		بعد العملاء
-0.252	-0.491	3.927		بعد العمليات الداخلية
-0.394	-0.596	4.187		بعد التعلم والنمو

يظهر الجدول (3) أن جميع قيمة معامل تضخم التباين (VIF) أصغر من 5؛ وبالتالي تم التأكد من فرض خلو المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة من مشكلة التباين المشترك المتعدد، ويمكن التحليل للنموذج التكويني، كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل الالتواء، ومعامل التفلطح أقل من (1)؛ مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي في تمثيل عينة الدراسة لمجتمعها.

^(*) مشكلة التباين المشترك المتعدد أي مشكلة العلاقة الخطية المتداخلة؛ إذا كانت العلاقة الخطية المتداخلة تمثل مشكلة. فإن الخيار المستخدم بشكل متكرر هو إنشاء تركيبات/ بنيات ذات ترتيب أعلى، أي تحويل المؤشرات إلى بعد/بنية أعلى (Hair et al., 2018; Hair et al., 2019; Hair et al., 2021).

^(**) النموذج التكويني Formative: ويكون سهم المؤشر فيها من الفقرة إلى البعد، ولا يجب أن يكون الارتباط بين الفقرات عالياً؛ ولا يمكن حذف أية فقرة، لأنها تؤثر على البعد كليا، يماثل القياس التكويني الانحدار المتعدد حيث ينبغي أن تتكامل فقرات كل البنيات قيمة تحميلات المسارات قيمة $R^2 = 0.99$ أي 1 صحيح بالتقريب من التباين المفسر للمتغير، ولهذا لا يوجد خطأ قياس، وإنما أوزان تحميل تحسب بعدد الفقرات التي تكون البنية، ومتغير بطاقة الأداء المتوازن هو متغير تكويني، يكونه 4 أبعاد؛ ويوضح الشكل (2) أن الأسهم متجهة من الأبعاد للمتغير التكويني بطاقة الأداء المتوازن وأن قيمة $R^2 = 0.99$ أي 1 صحيح بالتقريب.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

تقييم نموذج الدراسة:

تم تقييم نموذج الدراسة الحالية وتحليل بيانات الدراسة باستخدام حزمة برامج المربعات الصغرى الجزئية (SmartPLS) الإصدار (4.0.7.5) وذكر Sarstedt و Ringle ، Hult ، Hair (2017) أن الخطوة الأولى في تقييم نتائج نمذجة البيانات باستخدام PLS هي تقييم النموذج القياسي، ومن ثم الانتقال إلى تقييم النموذج البنائي، وستمثل خطوات تقييم النموذج القياسي والنموذج البنائي للدراسة الحالية كما يوضحها الجدول (4).

جدول (4): خطوات تقييم النموذج القياسي والنموذج البنائي للدراسة الحالية

خطوات المرحلة الأولى: تقييم النموذج القياسي	خطوات المرحلة الثانية: تقييم النموذج البنائي
1. تقييم ثبات الاتساق الداخلي.	1. معامل التحديد (R^2).
2. تقييم صدق التقارب.	2. حجم أثر (f^2).
3. تقييم صدق التمايز طريقة أحادية السمة.	3. ملاءمة التنبؤ (Q^2).
	4. جودة مطابقة النموذج (GoF).

المرحلة الأولى: تقييم نموذج القياس:

يشير نموذج القياس إلى العلاقات بين الأبعاد وفقراتها، وكيفية قياس الأبعاد من خلال الفقرات، ويعتبر الصدق والثبات معيارين أساسيين يُستخدمان في تقييم نموذج القياس؛ حيث يتم تقييم الاتساق الداخلي للتحقق من ثبات أداة القياس، وتقييم صدق التقارب والتمايز للتحقق من دقة أداة القياس (Sekaran & Bougie, 2016).

تقييم نموذج القياس:

تم الاعتماد على بيانات الجدول (5) للوصول إلى تقييم الاتساق الداخلي، وصدق التقارب على مستوى البعد للمتغير التابع والمستقل كالآتي:

جدول (5): تقييم الاتساق الداخلي، وصدق التقارب

المتغير	البعد	الفا كرونباخ (α)	معامل rho_A	الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
جودة	سرعة الاستجابة	0.843	0.845	0.894	0.680
الخدمة	الأمان	0.862	0.862	0.901	0.645
الجامعية	الاعتمادية	0.809	0.822	0.867	0.569
اللاملموسة	التعاطف	0.763	0.771	0.848	0.583
	أسلوب تقديم الخدمة	0.850	0.860	0.898	0.688
فاعلية	فاعلية البعد المالي	0.875	0.876	0.914	0.728
بطاقة	فاعلية بعد العملاء	0.907	0.909	0.930	0.728
الأداء	فاعلية بعد العمليات الداخلية	0.892	0.892	0.925	0.755
التوازن	فاعلية بعد التعلم والنمو	0.918	0.919	0.942	0.803

الخطوة الأولى: تقييم ثبات الاتساق الداخلي:

يتم تقييم ثبات الاتساق الداخلي للبعد من خلال الثبات المركب (CR) ومعامل "Rho De Joreskog" (ρ_A) ومعامل الفا كرونباخ (α)؛ حيث إن (CR) و (ρ_A) أكثر دقة من معامل الفا كرونباخ (α)، والذي وفقا لـ Sarstedt ، Ringle ، Gudergan (2018)

و Hair et al. (2021) يجب أن يكون جميعهم أكبر من (0.700)، وأقل من (0.950)، ويلاحظ في الجدول (5) أن كل أبعاد المتغير التابع والمستقل أكبر من (0.700) وأقل من (0.950)؛ ومن ثم فإن فقرات أبعاد المتغير التابع والمستقل تتسم بثبات واتساق داخلي عالٍ؛ ووفقاً لما ذكره Sarstedt ، Risher ، Hair و Ringle (2019) فإن معامل الفا كرونباخ (α) يعتبر أقل دقة من الثبات المركب CR؛ لأن الفقرات فيه ليس لها أوزان، بينما يعتمد الثبات المركب على تشبعات الفقرات؛ كما يعتبر معيار Rho De Joreskog أكثر دقة منه لأنه يدمج في عملية حسابه الأخطاء.

الخطوة الثانية: تقييم صدق التقارب:

ويتم قياس صدق التقارب من خلال متوسط التباين المستخرج لمربع التشبعات لفقرات كل بعد والتي وفقاً لـ Hair et al. (2018) يجب أن تكون أكبر من (0.5)؛ ويعني ذلك أن البعد يفسر ما نسبته 50% أو أكثر في تباين فقراته، ومن الجدول (5) يتضح أن قيم متوسط التباين المستخرج لأبعاد المتغير التابع والمستقل كلها أكبر من (0.5)؛ مبيناً أن هناك صدق تقارب في أبعاد المتغير؛ وأن كل بعد منها يفسر أكثر من 50% من التباين في فقراته.

الخطوة الثالثة: طريقة سمة اللاتجانس- أحادية السمة (HTMT) لتقييم صدق التمايز:

إن صدق التمايز يعني أن البعد يختلف عن الأبعاد الأخرى في النموذج، وبعبارة أخرى، كل بناء/ بعد مع فقراته يتميز بانفصاله عن الأبعاد الأخرى وفقراته (Hair et al., 2017)، ويتم قياس صدق التمايز وطريقة سمة اللاتجانس- أحادية السمة، كالآتي:

يقاس صدق التمايز للبعد بطريقة (HTMT) التي ذكر Hair et al. (2018) أنها يجب أن تكون أقل من (0.85)، ويسمح أن تصل القيمة إلى أقل من 0.90 كمحك قياس بداية، أما إذا تجاوزت قيمتها (0.90) في فوق فإنه لا يوجد صدق تمايز.

وقد أشارت النتائج في الجدول (6) إلى أن جميع قيم نسبة أحادية السمة (HTMT) تتراوح بين (0.561) كحد أدنى و(0.855) كحد أعلى، ويلاحظ أن هذه القيم أقل من (0.90)، وبالتالي تشير هذه النتيجة إلى صدق تمايز الأبعاد، وعدم وجود ارتباط كبير؛ ومن ثم لا توجد مشكلة خطية متعددة بين الأبعاد.

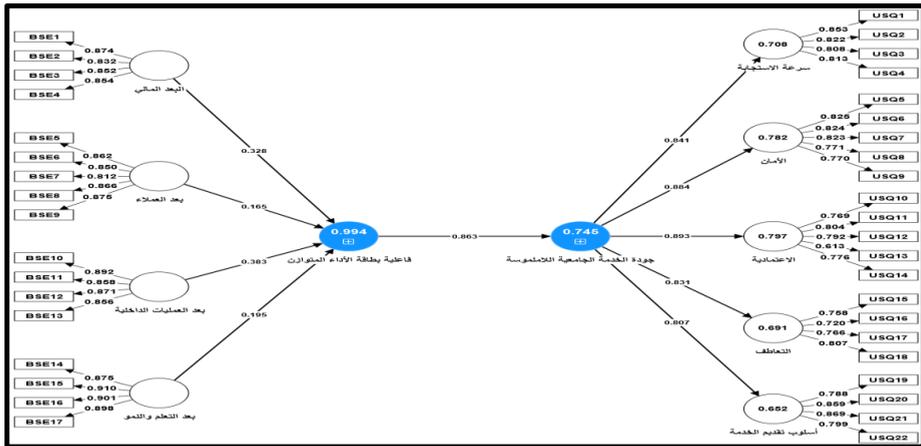
جدول (6): تقييم صدق التمايز باستخدام طريقة أحادية السمة (HTMT)

البعد	سرعة الاستجابة	الأمان	الاعتمادية	التعاطف	أسلوب تقديم الخدمة	البعد المالي	بعد العملاء	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو
سرعة الاستجابة									
الأمان	0.709								
الاعتمادية	0.709	0.713							
التعاطف	0.596	0.689	0.708						
أسلوب تقديم الخدمة	0.561	0.613	0.664	0.632					
البعد المالي	0.660	0.659	0.718	0.610	0.715				
بعد العملاء	0.637	0.637	0.718	0.657	0.761	0.846			
بعد العمليات الداخلية	0.663	0.710	0.670	0.667	0.708	0.773	0.855		
بعد التعلم والنمو	0.690	0.650	0.720	0.604	0.668	0.824	0.832	0.817	

المرحلة الثانية : تقييم النموذج البنائي:

أكدت نتائج تقييم نموذج القياس صدق وثبات أداة القياس، وعند الانتهاء من تقييم النموذج القياسي تم البدء في تقييم النموذج البنائي، وهو يشتمل على الآتي:
أولاً: معامل التحديد (R^2):

إن معامل التحديد هو عبارة عن قياس القوة التفسيرية للنموذج داخل العينة، ويعتبر معامل التحديد هو نسبة التباين الذي يفسره المتغير المستقل في المتغير التابع (Shmueli & Koppius, 2011)، ويمكن تحديد قدره النموذج على تفسير المتغير التابع من خلال قيمة (R^2) التي تقدر بـ (0.67) أو (0.33) أو (0.19) قوية أو متوسطة أو ضعيفة على التوالي وفقاً لـ Chin (1998). ويوضح الشكل (2) نتائج تقييم معامل التحديد R^2 للمتغير التابع في النموذج.



شكل (2) : تقييم معامل التحديد R^2

يُظهر الشكل (2) أن قيمة معامل التحديد للمتغير التابع جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة هي (0.745)؛ وهي قوة تفسيرية عالية؛ وهذا يشير إلى أن فاعلية بطاقة الأداء المتوازن تقسم ما نسبته 74.5% من متغير تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيد من خلال أبعاد فاعلية البعد المالي وفاعلية بعد العملاء وفاعلية بعد العمليات الداخلية وبعُد التعلم والنمو؛ وبالتالي تمثل هذه القيمة مستوى متوسطاً، بينما تم تفسير النسبة المتبقية والبالغة 25.5% بمتغيرات أخرى لم تتم مناقشتها في هذه الدراسة؛ وتقترح دراسة Sofian و Al-Hosaini (2015) تطبيق آفاق غير مالية أخرى (أبعاد أخرى لبطاقة الأداء المتوازن) في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي كمنظمات غير ربحية، مثل: المشاركة المجتمعية، والابتكار، والشراكة الاستراتيجية، والتميز في البحث العلمي؛ لم تتناولها الدراسة الحالية، وهي متروكة للدراسات المستقبلية.

ثانياً: حجم التأثير f^2

تقيس هذه الإحصائية حجم التأثير الذي يحدثه أحد متغيرات النموذج المستقلة عند حذفه في نسبة التباين المضرب في المتغير التابع؛ ووفقاً لـ Hair et al. (2019) فإنها تستخدم لمقارنة حجم تأثير كل متغير في نموذج الدراسة، ويتم مقارنتها بالتقييم الآتية بحسب Cohen (1988):

إذا كانت قيمة f^2 أكثر من 0.35 فتشير إلى أن حجم التأثير كبير.

إذا كانت قيمة f^2 تتراوح من 0.15 إلى 0.35 فتشير إلى أن حجم التأثير متوسط.

إذا كانت قيمة f^2 بين 0.02 إلى 0.15 فتشير إلى أن حجم التأثير صغير.

إذا كانت قيمة f^2 أقل من 0.02 فتشير إلى عدم وجود أي تأثير.

ويوضح الجدول (7) تأثير مسار المتغير المستقل في المتغير التابع في النموذج، كالآتي:

جدول (7): حجم التأثير f^2

التقدير	f^2	تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع في النموذج
حجم تأثير كبير	2.929	فاعلية بطاقة الأداء المتوازن ← تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة

يلاحظ من الجدول (7) أن قيمة حجم التأثير f^2 لفاعلية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة هي (2.929)، وهو حجم تأثير كبير.

ثالثاً: ملاءمة التنبؤ (Q^2)

وتقاس ملاءمة التنبؤ أو الأهمية التنبؤية (Q^2) من خلال المقارنة بين القيم المتوقعة والقيم الأصلية خارج نموذج العينة، والاختلاف بينهما هي قيمة ملاءمة التنبؤ (Q^2)، وعندما تكون الاختلافات بينهما صغيرة؛ فهذا يعني أن نموذج المسار يتمتع بدقة تنبؤية عالية، فإذا كانت قيمة ملاءمة التنبؤ (Q^2) أعلى من (0) أو (0.15) أو (0.35) التي تشير إلى أن الملاءمة التنبؤية صغيرة أو متوسطة أو كبيرة لنموذج مسار (PLS) على التوالي Hair et al. (2019). والجدول (8) يبين نتائج تقييم ملاءمة النموذج للتنبؤ.

جدول (8): تقييم ملاءمة التنبؤ (Q^2) للمتغير التابع

التقدير	ملاءمة التنبؤ	المتغير التابع
عالية	0.716	تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة

من الجدول (8) يتضح أن قيمة (Q^2) للمتغير التابع أكبر من (0.35)؛ وهذا مؤشر إلى أن النموذج يمتلك قوة (علاقة) تنبؤية عالية بحسب Hair et al. (2019).

رابعاً: جودة المطابقة: (Goodness of Fit-GoF)

يعمل GoF على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة؛ أي أنه يبين الأداء العام للنموذج، ويعمل GoF على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة؛ أي أنه يبين الأداء العام للنموذج، ويتم تقييم صلاحية النموذج الكلي من خلال قيم (GoF) المقدرة ب (0.01) أو (0.25) أو (0.36) التي تشير إلى أن صلاحية النموذج صغيرة، أو متوسطة، أو كبيرة على التوالي (Chin, 2010)، وتحسب القيمة من خلال المعادلة الآتية:

$$GoF = \sqrt{R^2 \times AVE}$$

$$GoF = \sqrt{0.745 \times \frac{0.680 + .645 + .569 + .583 + .688 + .728 + .728 + 0.755 + .803}{9}}$$

$$GoF = \sqrt{0.745 \times 0.686556} = 0.715$$

يلاحظ من خلال المعادلة أن قيمة GoF تقدر ب 0.715، وهي أكبر من 0.36؛ وهذا يدل على جودة المطابقة العالية لنموذج الدراسة؛ أي يمكن الاعتماد على نتائج هذا النموذج بثقة؛ لأنه مقبول إحصائياً، حيث إن القيمة تفوق 0.36.

اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم تقييم معاملات الانحدار للمسار التي يجب أن تكون دالة إحصائياً، ويتم تقييم معاملات المسار من خلال إجراء Bootstrapping (*) في SmartPLS؛ للحصول على تقديرات لعلاقات النموذج البنائي التي تمثل العلاقات المفترضة بين المتغيرات، وتقع قيم معاملات المسار ضمن نطاق ($1 \pm$)، حيث تمثل القيم القريبة من ($1+$) علاقات إيجابية قوية، والقيم القريبة من ($1-$) علاقات سلبية قوية، وعادة ما تكون ذات دلالة إحصائية، وكلما كانت معاملات المسار المقدرة أقرب إلى (0) كانت

العلاقات ضعيفة (Hair et al., 2017)، حيث إن التغيير في المتغير المستقل بوحده واحد ينشأ عنه تغيير في المتغير التابع بقدر حجم معامل المسار على فرض ثبات جميع المتغيرات الأخرى ومعاملات مساراتها، وهدف هذه الطريقة هو توليد قيمة (T-value)، وعليه سيتم اختبار فرضيات الدراسة كالتالي:

أولاً: اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الرئيسية على أن: هناك أثر ذي دلالة إحصائية لفاعلية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جودة الخدمة الجامعية الالأموسية من وجهة نظر المستفيدين من طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بضرع الحديد، ويبين الجدول (9) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية، كالتالي:

جدول (9): اختبار الفرضية الرئيسية

المسار	معامل المسار β	الانحراف المعياري SD	اختبار t	مستوى الدلالة Sig	القرار
فاعلية بطاقة الأداء المتوازن ← تقييم جودة الخدمة الجامعية الالأموسية من وجهة نظر المستفيدين	0.863	0.017	49.557	0.000	قبول الفرضية

تم تقييم معاملات المسار من خلال إجراء Bootstrapping^(*) في SmartPLS لاختبار فرضيات الدراسة، ومن خلال الجدول (9) والشكل (3)، يتضح وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لفاعلية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جودة الخدمة الجامعية الالأموسية من وجهة نظر المستفيدين، حيث جاءت قيمة معامل المسار ($\beta=0.863$)، وجاءت قيمة ($t=49.557$) دالة إحصائياً ($p<0.05$)؛ وهذا يعني أن الزيادة في فاعلية بطاقة الأداء المتوازن بوحده واحد ينشأ عنها زيادة في تقييم جودة الخدمة الجامعية الالأموسية من وجهة نظر المستفيدين بنسبة 86.3%. وبالتالي تؤكد صحة الفرضية الرئيسية H. نجد أن النتائج متسقة، وتتفق مع نظرية تخطيط السيناريو التي أشارت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تسهم بفعاليتها أداءً لتطوير عملية تخطيط الأهداف من التخطيط قصير الأجل إلى التخطيط طويل الأجل وربطه بالأهداف الإستراتيجية والتطوير لتنمية القدرة التنافسية، وتتفق مع نظرية اتخاذ القرارات التي أشارت إلى أنه لاتخاذ القرار لا بد من وجود بدائل للاختيار منها في حل المشكلة لاتخاذ القرار المناسب، واتخاذ القرار يعتمد على المنطق والاختبار التجريبي الدقيق من ضمن البدائل المصممة لمعالجة المشكلة التي مع مرور عامل الوقت ستساعد في الوصول إلى التشخيص الصحيح، وتتوافق النتيجة مع نظرية التعلم التنظيمي التي أشارت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تسهم بفعاليتها أداءً لتوجيه الأفعال وإرشاد الأداء ضمن العملية الاستراتيجية للمنشأة والعمل بروح الفريق الواحد، وتتفق مع نظريات الرضا التي أشارت إلى أن رضا الطلبة ينتج عن درجة الانسجام القائم بين الاحتياجات التي يطمح لتحقيقها الفرد، ومقدار ما توفره الجامعة التي ينتمي إليها من تلك الاحتياجات، وتتوافق النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية فيما يتعلق بالفرضية H من وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لفاعلية بطاقة الأداء المتوازن في جودة تقييم جودة الخدمة الجامعية الالأموسية من وجهة نظر المستفيدين من وجهة نظر المستفيدين من طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بضرع الحديد متوافقة مع نظرية تخطيط السيناريو، ونظرية اتخاذ القرارات، ونظرية التعلم التنظيمي، ونتائج الدراسات السابقة كدراسة عينا (2014)، ودراسة Norton and Kaplan (2001) التي توصلت إلى أثر بطاقة الأداء المتوازن كمقياس لقيادة الأداء، ودراسة عبدالرحيم (2021) التي توصلت إلى وجود أثر لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين جودة الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي، ودراسة العامري (2022) التي توصلت إلى أثر استخدامها لتقييم الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديد، وما توصلت إليه دراسة قحطان (2015) من وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نظام القياس المتوازن والأداء الكلي للمنشأة بصورة أفضل.

^(*) Bootstrapping: هي تقنية إعادة أخذ العينات المستخدمة لتقدير الإحصائيات الخاصة بالمجتمع عن طريق أخذ عينات من مجموعة البيانات مع الاستبدال.

وتؤدي إلى نجاح إستراتيجيتها، حيث جاءت نسبة البعد 57.5% من متوسطات إجابات أفراد العينة، وما توصلت إليه دراسة العامري (2022) من أن درجة تطبيق بعد المالي هي الأقل في التأثير من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمدارس الأهلية بمحافظة الحديدة من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين، حيث جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.21) من متوسطات إجابات أفراد العينة؛ بينما توصلت دراسة الموسى (2017) إلى أن درجة تطبيق البعد المالي هي الثالثة في التأثير من أبعاد بطاقة الأداء في تقييم أداء الكليات التقنية، حيث جاءت نسبة البعد 3.31 من متوسطات إجابات أفراد العينة، كما توصلت دراسة علام (2018 -ب) إلى وجود أثر إيجابي للبعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الجودة في التعليم قبل الجامعي.

الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أن: هناك أثرا إيجابيا ذا دلالة إحصائية لفاعلية بُعد العملاء في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين من طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بفرع الحديدة، ويبين الجدول (11) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية، كالآتي:

جدول (11): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المسار	معامل المسار β	الانحراف المعياري SD	اختبار t	مستوى الدلالة Sig	القرار
فاعلية بُعد العملاء ← تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين	0.144	0.095	1.516	0.130	رفض الفرضية

من خلال الجدول (11) والشكل (4)، يتضح عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفاعلية بُعد العملاء في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين حيث جاءت قيمة معامل المسار ($\beta=0.144$) وجاءت قيمة ($t=1.516$) غيردالة إحصائيا ($p>0.05$)؛ وبالتالي تؤكد عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية H_2 .

وجاءت النتائج فيما يتعلق بفاعلية بُعد العملاء في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين غير متوافقة مع الدراسة التي أجراها عينا (2014) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق بعد العملاء هي الأعلى في التأثير من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بجامعة العلوم والتكنولوجيا، وتؤدي إلى نجاح إستراتيجيتها، حيث جاءت نسبة البعد 80% من متوسطات إجابات أفراد العينة، وما توصلت إليه دراسة العامري (2022) من أن درجة تطبيق بعد العملاء هي الثانية في التأثير من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمدارس الأهلية بمحافظة الحديدة من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين بمتوسط حسابي (3.30) من متوسطات إجابات أفراد العينة، بينما توصلت دراسة الموسى (2017) إلى أن درجة تطبيق بعد العملاء هي الرابعة والأخيرة في التأثير من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الكليات التقنية، حيث جاءت نسبة البعد 3.30 من متوسطات إجابات أفراد العينة.

ويمكن القول إن ما نتج عن اختبار الفرضية H_2 من عدم وجود تأثير مهم لفاعلية بُعد العملاء في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة لدى طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بفرع الحديدة قد يعزى إلى عدم ربط الحوافز والمكافآت العاملين بمقاييس أدائهم فيما يقدمونه من خدمة لطلبة الجامعة، ومن ثم لا يمكن معه التمييز بين الأداء الجيد والأداء الضعيف فيما يقدمونه، وهذا البرر أوردته دراسة سعيد (2019)، ودراسة شريف وبن تركي (2016)، ودراسة محمد (2016)، وهو نفس ما أوصت به دراسة عينا (2014) التي تم تطبيقها على جامعة العلوم والتكنولوجيا والتي أوصت بضرورة الاستفادة من تجربة الجامعة الأولى في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في إعداد الإستراتيجية القادمة مع ربط نظام الحوافز والمكافآت بنتائجها؛ وهو ما يبرر بالتالي ما تم الوصول إليه في هذه الفرضية من نتيجة تخالف

الأدبيات السابقة، ونظرية تخطيط السيناريو، ونظرية اتخاذ القرارات، ونظرية التعلم التنظيمي؛ ويفسر الرفض للفرضية نظريات الرضا الثلاث؛ كون الرضا أحادي البعد؛ بمعنى أن مسببات الرضا لدى الطالب هي نفسها قد تكون مسببات لعدم الرضا، وأول تلك النظريات هي: (نظرية المحتوى) التي ترى أنه لا يتم الرضا من الطالب المستفيد من الخدمة المقدمة من الجامعة حتى يتم إشباع حاجاته فيها، كما تفسر (النظرية الخاصة بالعمليات) أن عدم الرضا يحدث عندما لا يشعر الفرد بالعدل في تعامل الجامعة التي ينتمي إليها الطالب في احتياجاته مقارنة بزملائه؛ وتفسر (نظرية تلبية الحاجات) عدم الرضا إلى التناقض القائم بين الاحتياجات التي يطمح لتحقيقها الفرد، ومقدار ما توفره الجامعة التي ينتمي إليها من تلك الاحتياجات (العجاي، 1997، نقلًا عن الخوالده وآخرون، 2012)، وكل ذلك أو جزء منه انعكس بالتالي على عدم الأثر المهم لفاعلية بُعد العملاء في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أن: هناك أثرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية لفاعلية بُعد العمليات الداخلية في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين من طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بضرع الحديد. وبين الجدول (12) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، كالتالي:

جدول (12): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المسار	معامل المسار β	الانحراف المعياري SD	اختبار t	مستوى الدلالة Sig	القرار
فاعلية بُعد العمليات الداخلية ← تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين	0.326	0.094	3.454	0.001	قبول الفرضية

من خلال الجدول (12) والشكل (4) يتضح وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لفاعلية بُعد العمليات الداخلية في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين، حيث جاءت قيمة معامل المسار ($\beta=0.326$) وجاءت قيمة ($t=3.454$) دالة إحصائياً ($p<0.05$)؛ وهذا يعني أن الزيادة في فاعلية بُعد العمليات الداخلية بوحده واحد ينشأ عنها زيادة في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين بنسبة 32.6%، وبالتالي تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة 3H.

وجاءت النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية فيما يتعلق بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية لفاعلية بُعد العمليات الداخلية في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين متوافقة مع الدراسة التي أجراها عينا (2014) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق بعد العمليات الداخلية هي الثالثة في التأثير من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بجامعة العلوم والتكنولوجيا وتؤدي إلى نجاح استراتيجيتها، حيث جاءت نسبة البعد 70% من متوسطات إجابات أفراد العينة، وما توصلت إليه دراسة العامري (2022) من أن درجة تطبيق بعد العمليات الداخلية هي الأعلى في التأثير من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمدارس الأهلية بمحافظة الحديد من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين، حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.42) من متوسطات إجابات أفراد العينة، بينما توصلت دراسة الموسى (2017) إلى أن درجة تطبيق بعد العمليات الداخلية هي الأعلى في التأثير من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الكليات التقنية، حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.59 من متوسطات إجابات أفراد العينة، كما توصلت دراسة علام (2018 -i) إلى وجود أثر إيجابي لبعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الجودة في التعليم قبل الجامعي، كما توصلت دراسة البشاري وعبدالله (2021) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية.

الفرضية الفرعية الرابعة :

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أن: هناك أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية لفاعلية بُعد التعلم والنمو في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين من طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بضرع الحديده. ويبين الجدول (13) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، كآلاتي:

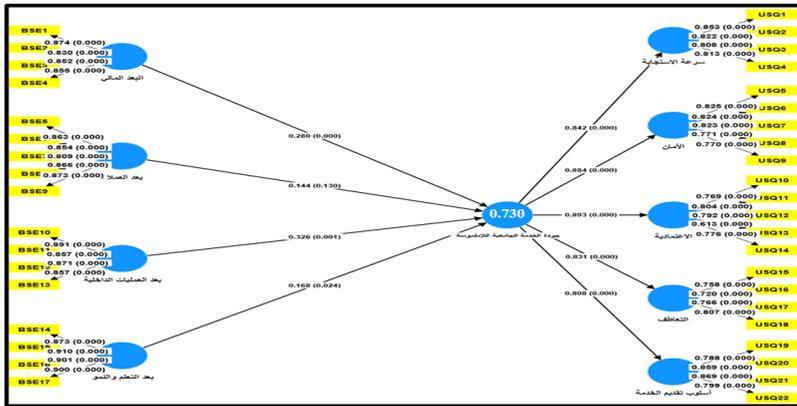
جدول (13): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المسار	معامل المسار β	الانحراف المعياري SD	اختبار t	مستوى الدلالة Sig	القرار
فاعلية بُعد التعلم والنمو ← تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين	0.168	0.075	2.255	0.024	قبول الفرضية

من خلال الجدول (13) والشكل (4)، يتضح وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لفاعلية بُعد التعلم والنمو في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين، حيث جاءت قيمة معامل المسار ($\beta=0.168$)، وجاءت قيمة ($t=2.255$) دالة إحصائياً ($p<0.05$)؛ وهذا يعني أن الزيادة في فاعلية بُعد التعلم والنمو بوحده واحده ينشأ عنها زيادة في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين بنسبة 16.8%، وبالتالي تؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة 4H.

وجاءت النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية فيما يتعلق بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية لفاعلية بُعد التعلم والنمو في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين متوافقة مع الدراسة التي أجراها عينا (2014) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق بعد التعلم والنمو هي الثانية في التأثير من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بجامعة العلوم والتكنولوجيا، وتؤدي إلى نجاح إستراتيجيتها، حيث جاءت نسبة البعد 71% من متوسطات إجابات أفراد العينة، وما توصلت إليه دراسة العامري (2022) من أن درجة تطبيق بعد التعلم والنمو هي الثالثة في التأثير من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمدارس الأهلية بمحافظة الحديده من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين بمتوسط حسابي (3.29) من متوسطات إجابات أفراد العينة، بينما توصلت دراسة الموسى (2017) إلى أن درجة تطبيق بعد التعلم والنمو هي الثانية في التأثير من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الكليات التقنية، حيث جاءت نسبة البعد 3.33 من متوسطات إجابات أفراد العينة؛ بينما توصلت دراسة البشاري وعبدالله (2021) إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية، ويعزى عدم وجود أثر لبعد التعلم في النمو؛ نظراً لأن شركات الاتصالات لا تأخذ في الاعتبار رأي الموظفين في اتخاذ قراراتها، والاهتمام بهم، ودعم ابتكاراتهم وأنشطتهم.

ويوضح الشكل (4) نتائج تقييم معاملات المسار لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل مع التابع، كالآتي:



شكل (4): تقييم معاملات المسار لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار؛ وتشعبات الفقرات؛ والدلالة المعنوية.

يوضح الشكل (4) قيمة معامل المسار على الخط الواصل بين أبعاد فاعلية بطاقة الأداء المتوازن وجوده الخدمة الجامعية اللاملموسة؛ وأيضاً يظهر في الشكل قيمة معامل التحديد (R^2) لوجود الخدمة الجامعية اللاملموسة بمقدار (0.730)؛ وهذا يشير إلى أن أبعاد فاعلية بطاقة الأداء المتوازن (فاعلية البُعد المالي، فاعلية بُعد العملاء، وفاعلية بُعد العمليات الداخلية، وفاعلية بُعد التعلم والنمو) تفسر ما نسبته 73% من التباين في جودة الخدمة اللاملموسة.

الاستنتاجات:

بناء على نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها فقد خلصت الدراسة الحالية إلى العديد من الاستنتاجات، أهمها:

- 1) تؤثر فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين بجامعة العلوم والتكنولوجيا بالحديد فرع الدراسة بشكل كلي على مستوى بطاقة الأداء المتوازن ككل.
- 2) إن أكثر أبعاد تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة وجدت اهتماماً لدى طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بفرع الحديد مجتمع الدراسة هي: بُعد الأمان، يليها بُعد الاعتمادية، يليها بُعد التعاطف، يليها بُعد سرعة الاستجابة، يليها بُعد أسلوب تقديم الخدمة.
- 3) تولي جامعة العلوم والتكنولوجيا فرع الحديد من وجهة نظر طلبتها اهتماماً كبيراً بفاعلية بطاقة الأداء المتوازن كما تتمايز تلك الفاعلية بحسب الأبعاد، ففاعلية (البعد المالي)، لها اهتمام أكبر من فاعلية (بُعد العمليات الداخلية)، وهما متقاربان في هذين البعدين، تليهما فاعلية (بُعد التعلم والنمو)، كما أن هناك ضعفاً واضحاً في الاهتمام ب (بُعد العملاء)؛ حيث إن أن جميع إجابات الطلبة متقاربة بشكل كبير في موافقتهم على تحديد الأبعاد الأربعة: (فاعلية البُعد المالي، وفاعلية بُعد العمليات الداخلية، وفاعلية بُعد التعلم والنمو، وفاعلية بُعد العملاء) لموضوع فاعلية بطاقة الأداء المتوازن.
- 4) أهمية النظريات المفسرة للعلاقة بين متغيري الدراسة فتفاعل، هي: نظرية تخطيط السيناريو، ونظرية اتخاذ القرارات، ونظرية التعلم التنظيمي، ونظريات، فقد الرضا أوجدت تفسيراً مهماً لفاعلية بطاقة أداء المتوازن في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة لدى طلبة بكالوريوس جامعة العلوم والتكنولوجيا بفرع الحديد.

التوصيات:

بناء على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من نتائج الدراسة النظرية والميدانية. يمكن عرض أهم التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحقيق الفائدة المرجوة لجامعة العلوم والتكنولوجيا بشكل خاص والجامعات الأخرى بشكل عام كالآتي:

- (1) زيادة اهتمام جامعة العلوم والتكنولوجيا بفرع الحديد برضا الطلبة وزيادة الاهتمام بمستوى إدراكهم لقيمة منافع الخدمات التعليمية المقدمة لهم.
- (2) استفادة جامعة العلوم والتكنولوجيا بفرع الحديد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في إعداد الإستراتيجية القادمة بربط نظام الحوافز والمكافآت بنتائج تطبيق جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- (3) ضرورة الاهتمام ببعده أسلوب تقديم الخدمة، وزيادة الاهتمام ببعده سرعة الاستجابة، وبعده التعاطف بنفس مستوى الاهتمام ببعده الأمان وبعده الاعتمادية؛ لأهمية كل أبعاد تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة من وجهة نظر المستفيدين.
- (4) زيادة اهتمام جامعة العلوم والتكنولوجيا بفرع الحديد بفاعلية بطاقة الأداء المتوازن ولاسيما فاعلية بعده العملاء، وزيادة الاهتمام ببعده التعلم والنمو بنفس مستوى الاهتمام بالبعده المالي، وبعده العمليات الداخلية؛ لما لكل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من دور قوي وفاعل في تقييم جودة الخدمة الجامعية اللاملموسة.

المقترحات:

- (1) إن إجراء الدراسة الحالية على جامعة العلوم والتكنولوجيا بفرع الحديد، قد يجعل النتائج غير قابلة للتعميم على بقية الجامعات؛ لذلك ينبغي توسيع نطاق البحث ليشمل الجامعات الأهلية، وإجراء دراسة مماثلة في الجامعات الحكومية، كذلك دراسة مقارنة بين الجامعات الأهلية والجامعات الحكومية.
- (2) إجراء المزيد من الأبحاث لبطاقة الأداء المتوازن، ولكن بإضافة أبعاد أخرى، مثل: المشاركة المجتمعية، والابتكار، والشراكة الاستراتيجية، والتميز في البحث العلمي، والبعده البيئي، والبعده الاجتماعي).
- (3) إجراء المزيد من الأبحاث لجودة الخدمة الجامعية ولكن باستخدام نماذج وأبعاد أخرى.

المراجع:

- ابن منظور، محمد بن مكرم (1414هـ). *لسان العرب* (ط3)، بيروت: دار صادر.
- ابو الغيط، هويدا محمود (2022). بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتحسين أداء المنظمات العامة - شركة مياه الشرب بالإسكندرية نموذجاً، *مجلة السياسة والاقتصاد*، 16 (15)، 112-138.
- أبو عكر، فوزي (2016). دور جودة الخدمات والصور الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين دراسة حالة الغرفة التجارية الصناعية بغزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأخرس، عبد الحلیم نصار (2017). *إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات غزة* (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- إدریس، وائل محمد صبحي، والغالبی، طاهر محسن منصور (2009). *المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي* (2) (ط1)، عمان: دار وائل للنشر.

- البريهي، رياض عبده سيف محمد (2019). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على قياس جودة عملية المراجعة (دراسة ميدانية في الجمهورية اليمنية). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 10(1)، 398-428.
- البشاري، مصطفى نجم، وعبدة الله، أنور أحمد قاسم (2021). أثر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية: دراسة ميدانية. *مجلة الآداب بجامعة ذمار*، 1(20)، 601-630.
- التويجري، أحمد عبد السلام مهيب (2019). أسباب تدني التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة المعلمين في التخصصات العلمية في كلية التربية صبر - جامعة عدن - من وجهة نظرهم، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 12(41)، 121-147.
- التويجري، فاطمة بنت عبدالعزيز (2019). تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 43(4)، 865-921.
- الجبوري، انتصار صابر، وآغا، ندى عبد الرزاق (2018). اعتماد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) باستخدام الحيود السداسي لتعزيز جودة الخدمة التعليمية: دراسة استطلاعية لعينة مختارة من تدريسي ومنتهي جامعة الموصل، *مجلة العلوم الإدارية العراقية*، 2(2)، 158-184.
- جلال، قروان، ولعلائي، حمودي (2019). ستة سيجما ودورها في تحقيق جودة الخدمة التعليمية: دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة (رسالة ماجستير)، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- الحدابي، داود عبد الملك، وقشو، هدى عبدالله (2009). جودة الخدمة التعليمية المقدمة بكلية التربية بحجة من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 4(4)، 92-108.
- الحكيم، ليث علي، زوين، عمار عبد الأمير، والمياي، حاكم أحسوني (2009). تحسين جودة خدمة التعليم الجامعي باستخدام نموذج QFD (دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة). *مجلة مركز دراسات الكوفة*، 1(12)، 181-226.
- حمدان، مهند رامت (2021). تقييم جودة أداء الخدمات الفرعية المقدمة في الجامعات من وجهة نظر الطلاب (دراسة ميدانية على طلاب الجامعات السورية الخاصة في الساحل السوري). *مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 34(5)، 81-100.
- الخوالدة، عايد أحمد، المجالي، غدير عبدالرحيم، وبني عبده، يحيى (2012). درجة رضا طلبة جامعة جرش عن طبيعة الخدمات المقدمة لهم وعلاقتها ببعض المتغيرات، *مجلة بحوث التربية النوعية*، 24(2)، 59-83.
- دحدي، إسماعيل، والوناس، مزياي (2017). التقويم التربوي مفهومه وأهميته، *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 31(3)، 115-126.
- الرقيعي، كريمة المبروك علي (2021). تقويم جودة الخدمات التعليمية في المدارس الثانوية الليبية من وجهة نظر طلابها، *مجلة الإدارة التربوية*، 29(29)، 13-54.
- رمضان، ياسر عياد محمود (2020). التخطيط بالسيناريو وأثره في تطوير الأداء المؤسسي: القطاع الحكومي بدولة قطر نموذجاً (رسالة ماجستير)، جامعة الملايا، كوالالمبور، ماليزيا.
- الزهران، بوطورة فاطمة (2022). بناء بطاقة الأداء المتوازن لترشيد القرارات الاستراتيجية بمؤسسة اسمنت-تبسة (الجزائر) (رسالة دكتوراه)، جامعة فرحات عباس/ سطيف 1، الجزائر.
- زيد، جمال درهم، والشجاع، حنان حسن ناجي (2021). أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 14(50)، 71-93.

- السامرائي، مهدي صالح (2007). *إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي* (ط1)، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- سعادة، جودت، وعبدالله، إبراهيم (1997). *تنظيمات المنهج وتخطيطها وتطويرها*، عمان: دار الشرق للنشر والتوزيع.
- سعيد، عمار أمين سعيد (2019). *دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن (دراسة ميدانية)* (رسالة ماجستير)، جامعة الجزيرة، اليمن.
- شريف، منصف، وابن تركي، عز الدين (2016). *بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم أداء المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة وحدات إنتاج الحليب ومشتقاته*، *مجلة دراسات اقتصادية*، (3)، 65-98.
- الشطي، عبد الله محمد عبد الكريم جوهر، وشاهين، عبدالحميد أحمد (2022). *دور بطاقة الأداء المتوازن كأحد الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة*، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية* 13، (3)، 1156-1191.
- شعيب، حنين محمد (2021). *خبرات العملاء: محور جديد لجودة الخدمات بالجامعات*، *المجلة العربية للإدارة* 41، (4)، 279-296.
- الشعبي، محمد الصغير قاسم (2016). *مستوى جودة الخدمات التعليمية في الجامعات الحكومية والخاصة في الجمهورية اليمنية: دراسة تقويمية لجامعتي ذمار والحكمة اليمانية*، *المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي*، 9، (23)، 316-346.
- صدقي، عماد محمد (2022). *استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة*، *المجلة العلمية للدراسات المحاسبية*، 4، (1)، 242-275.
- الطراونة، عمر (2011). *فن التعامل مع العملاء والجمهور "خدمة فائقة التميز"* (ط1)، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- العامري، عبد العزيز (2022). *تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين*، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 18، (1)، 21-38.
- عبدالحي، أسماء الهادي إبراهيم (2017). *جودة الخدمة التعليمية في الدراسات العليا بكلية التربية- جامعة المنصورة: دراسة ميدانية*، *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، 5، (3)، 115-156.
- عبدالرحيم، هبة الله عادل (2021). *بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي*، *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية*، 55، (3)، 557-596.
- عبدالناصر، حريص، وعبدالعزيز، حمداوي (2021). *التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الخدمة التعليمية: دراسة ميدانية بجامعة أحمد دراية (رسالة ماجستير)*، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- علام، مجدي حسن محمد (2018 -i). *دور الاهتمام بالعمليات الداخلية في تحسين جودة الخدمة بالتعليم قبل الجامعي*، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 9، (4)، 282-305.
- علام، مجدي حسن محمد (2018 -ب). *دور البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الجودة في التعليم قبل الجامعي*، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 9، (4)، 261-281.
- عمر، أحمد مختار (2008). *معجم اللغة العربية المعاصرة* (ط1)، القاهرة: عالم الكتب.
- العولقي، عبدالله أحمد (2018). *قياس جودة الخدمة التعليمية باستخدام مقياس SERVPERF وأثرها في رضا الطلبة: دراسة ميدانية في جامعة إب اليمنية*، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 11، (2)، 125-148.

عينا، عبد السلام محمد مهدي (2014). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على استراتيجيات الجامعات الخاصة: دراسة تطبيقية على جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن (رسالة ماجستير). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان.

القبلي، رياض يحيى (2018). مدى إدراك طلبة جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية لمستوى جودة الخدمات الجامعية طبقاً لمقياس جودة الخدمة (SERVQUAL)، *المجلة العربية للإدارة*، 38(3)، 139-156. قحطان، منير على مدهش (2015). استخدام أسلوب التحليل الهرمي لتفعيل تطبيق المقياس المتوازن للأداء في إدارة الأداء الإستراتيجي: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأسمت اليمنية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 6(ملحق العدد 4)، 202-233.

مبروكة، باحميد، وعائشة، حنين (2021). توظيف المعرفة الضمنية وأثرها على جودة الخدمة التعليمية دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (رسالة ماجستير)، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

مثنى، ماجد صالح عبد الله (2018). تقييم مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية اليمنية - دراسة ميدانية (رسالة ماجستير)، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، اليمن.

المجني، رانيا (2020). تسويق الخدمات، الجمهورية العربية السورية: المشاع المبدع، استرجع بتاريخ مايو 18، 2022، من <https://2u.pw/36BTE>

محمد، أحمد علي الحاج (2016). تطوير نظام للتقويم الذاتي للأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية باستخدام أسلوب بطاقة قياس الأداء المتوازن ومعايير المدرسة المتميزة، استرجع بتاريخ مايو 5، 2022، من مركز جزيرو العرب للبحوث والتقييم: <https://2u.pw/SOOK9>

محمد، عبد الرحمن عبد الله محمد (2021). خطة تنفيذية مقترحة لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن، *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، 92(92)، 609-676.

المحيوي، قاسم (2009). إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات (ط1)، عمان: دار الشروق. محميد، سعد علوان، ياسين، عمار طه، وعباس، زهير خضر (2021). أثر استخدام أدوات المحاسبة الإدارية على تحسين جودة التدقيق الداخلي للمصارف العراقية الأهلية: بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً، *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، 1(1)، 215-227.

مزهري، رمزي عطية محمد (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية: دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات العربية والأجنبية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 8(ملحق العدد 4)، 341-377.

المسلم، خليفة محمد عبد الوهاب، وشاهين، عبد الحميد أحمد (2022). مدخل مقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأحد الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية في الإدارة العامة للجمارك الكويتية لدعم تحقيق التنمية المستدامة، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13(3)، 913-937.

مصطفى، لنده سيد محمد (2022). واقع جودة الخدمات التعليمية كمنطلق لتحقيق التميز المؤسسي بكليات الخدمة الاجتماعية، *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*، 3(3)، 221-254.

معلوف، لويس (2003). المنجد في اللغة والأعلام (ط4)، بيروت: دار المشرق. موسى، ناهد بنت عبد الله عبد الوهاب (2017). تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية، *مجلة الإدارة التربوية*، 14(14)، 15-73.

وزارة الشؤون القانونية (2010). قانون رقم (13) لسنة 2010م بشأن التعليم العالي، استرجع بتاريخ مايو 7، 2022، من <https://2u.pw/YGYhB>

وليد، لطرش، ومحمد، يحيوي (2021). تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الاقتصادية - نموذج مقترح. *مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية*, 1(1)، 81-90.

- Abdullah, F. (2005). HEdPERF versus SERVPERF: The quest for ideal measuring instrument of service quality in higher education sector. *Quality Assurance in Education*, 13(4), 305-328.
- Aboubakr, R. M., & Bayoumy, H. M. (2022). Evaluating educational service quality among dentistry and nursing students with the SERVQUAL model: A cross-sectional study. *Journal of Taibah University Medical Sciences*, 17(4), 648-657.
- Al-Hosaini, F. F., & Sofian, S. (2015). A review of balanced scorecard framework in higher education institution (HEIs). *International Review of Management and Marketing*, 5(1), 26-35.
- Amperwati, E. D., Astuti, W., & Triatmanto, B. (2020). The role of service performance mediating the effect of management commitment to service quality structure on reputation of hospitality industry companies in West Java. *Management Science Letters*, 10(12), 2870-2874.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2012). *Management accounting information for decision making and strategy executing* (6th ed). London: Pearson Education Limited.
- Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1988). The service-quality puzzle. *Business Horizons*, 31(5), 35-43.
- Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1994). Improving service quality in America: Lessons learned. *Academy of Management Perspectives*, 8(2), 32-45.
- Chi, T. T. K. (2019). Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của sinh viên về chất lượng các dịch vụ hỗ trợ tại Trường đại Học Lạc Hồng [Research of factors affecting students satisfaction on with support services at Lac Hong University]. *Tạp Chí Khoa Học*, 16(11), 775-786.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (eds.), *Handbook of partial least squares* (pp. 655-690). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.

- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125-131.
- Frost, F. A., & Kumar, M. (2000). INTSERVQUAL: An internal adaptation of the GAP model in a large service organisation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 358-377.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Hai, N. C. (2022). Factors affecting student satisfaction with higher education service quality in Vietnam. *European Journal of Educational Research*, 11(1), 339-351.
- Hair J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R*. Berlin, Germany: Springer Nature.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kinya, C. M., & Muthee, D. (2022). Relationship between service quality and user satisfaction in academic libraries: A case of Kitui Campus and Machakos University, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(11), 1-19.
- Krajewsk, L., & Ritzman, P. (2000). *Operations management: Strategy and analysis*. New York: Addison-Wesley.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Libing, Z., Xu, Z., & Ruiquan, Z. (2014, September). Application of the balanced scorecard in the university budget management. In *2014 Conference on Informatisation in Education, Management and Business (IEMB-14)* (pp. 104-106). Atlantis Press.

- Magasi, C., Mashenene, R. G., & Dengenesa, D. M. (2022). Service quality and students' satisfaction in Tanzania's higher education: A re-examination of SERVQUAL model. *International Review of Management and Marketing*, 12(3), 18-25.
- Mintrom, M. (2015). Herbert A. Simon, administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization. *The Oxford Handbook of Classics in Public Policy and Administration*, 1, 12-21.
- Nurzanah, E., Marthalena, Y., Nugroho, T. A., Wahyudi, D. A., & Ayu, S. (2022). The effect of service quality on student satisfaction at Aisyah University of Pringsewu. *Nusantara Journal of Behavioral and Social Science*, 1(1), 17-20.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parmenter, D. (2010). *Implementing 'winning' KPIS in a small-to-medium enterprise*. Retrieved from <https://2u.pw/PBHVUA>
- Rozak, L. A., Bahri Arifin, M., Rykova, I. N., Grishina, O. A., Komariah, A., Nurdin, D., ... & Dudnik, O. V. (2022). Empirical evaluation of educational service quality in the current higher education system. *Emerging Science Journal*, 6, 55-77.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Shmueli, G., & Koppius, O. R. (2011). Predictive analytics in information systems research. *MIS Quarterly*, 35(3), 553-572.
- Silva, D. S., de Moraes, G. H. S. M., Makiya, I. K., & Cesar, F. I. G. (2017). Measurement of perceived service quality in higher education institutions: A review of HEdPERF scale use. *Quality Assurance in Education*, 25(4), 415-439.
- Simon, H. A. (1950). Administrative behaviour. *Australian Journal of Public Administration*, 9(1), 241-245.
- Teeroovengadum, V., Kamalanabhan, T. J., & Seebaluck, A. K. (2016). Measuring service quality in higher education: Development of a hierarchical model (HESQUAL). *Quality Assurance in Education*, 24(2), 244-258.
- Van Der Zee, J. T. M., & De Jong, B. (1999). Alignment is not enough: integrating business and information technology management with the balanced business scorecard. *Journal of Management Information Systems*, 16(2), 137-158.
- Yarimoglu, E. K. (2014). A review on dimensions of service quality models. *Journal of Marketing Management*, 2(2), 79-93.

Yılmaz, K., & Temizkan, V. (2022). The effects of educational service quality and socio-cultural adaptation difficulties on international students' higher education satisfaction. *SAGE Open*, 12(1), 1-18.

Arabic References in Roman Scripts:

- Abdel Nasser, Harid, wa Abdel Aziz, Hamdawi (2021). *Altahawul alraqamiu wadawruh fi tahsin jawdat alkhidmat altaelimiati: Dirasat maydaniatan bijamieat 'ahmad diraya* (Risalat majjistir). Jamieat Ahmad Dirayat Adrar, Aljazayar.
- Abdulhay, Asmaa Al-Hadi Ibrahim (2017). Jawdat alkhidmat altaelimiati fi aldirasat aleulya bikliat altarbiati – Jamieat Almansurati: Dirasat maydaniatun. *Majalat Tatwir Al'ada' Aljamieii*, 5(3), 115-156.
- Abdulrahim, Hibat Allah Adel (2021). Bitaaqat al'ada' almutawazin kaliat lithahsin jawdat khadamat alrieayat alaijtimaeiat bialqitae altaelimi. *Majalat Dirasat fi Alkhidmat Alaijtimaeiati*, 55(3), 557-596.
- Abo Al-Gheit, Howaida Mahmoud (2022). Bitaaqat al'ada' almutawazin kmadkhal lithahsin 'ada' almunazamat aleamat - shurkt miah alshurb bial'iiskandariat nmwdhjaan. *Majalat Alsiyasat Walaiqtisadi*, 16(15), 112-138.
- Abu Akar, Fawzi (2016). *Dawr judat alkhadamat walsuwrat aldhahniat walmanafie ghayr almalmusat fi jawdt alealaqat mae al'aeda' almustafidin dirasat halat Alghurfat Altijariat Alsinaeiat bi Ghaza* (Risalat majjistir). Aljamieat Al'iislamiati, Ghazat, Filastin.
- Aina, Abdulsalam Muhammad Mahdi (2014). *Athar tatbiq bitaaqat al'ada' almutawazin ealaa astiratijiit aljamieat alkhasati: Dirasatan tatbiqiatan ealaa Jamieat Aleulum Waltiknulujiia - Alyaman* (Risalat majjistir), Jamieat Alquran Alkarim Waleulum Al'iislamiati, Alsswdan.
- Al-Akhras, Abdel Halim Nassar (2017). *leadat handasat aleamaliaat al'iidariat wadawriha fi tahsin jawdat alkhadamat fi baladiaat muhafazat Ghaza* (Risalat majjistir). Akadimiati Al'iidarati Walsiyasat Lildirasat Aleulya wa Jamieat Al'aqsa, Ghaza, Filastin.
- Al-Amiri, Abdulaziz (2022). Taqyim al'ada' almuasasii fi almadaris al'ahliat fi madinat alhadidat biaistikhdam bitaaqat al'ada' almutawazin min wiihat nazar almodirin walwukala' walmuealimina. *Almajalat Al'urduniyat fi Aleulum Altarbawati*, 18(1), 21-38.
- Al-Awlaki, Abdullah Ahmed (2018). Qias jawdat alkhidmat altaelimiati biaistikhdam miqyas SERVPERF wa'atharuha fi rida altalabati: Dirasat midaniat fi Jamieat Ibb Alyamaniati. *Almajalat Alearabiati Lidaman Jawdat Altaelim Aljamieii*, 11(2), 125-148.

- Al-Buraihi, Riyad Abdo Saif Muhammad (2019). Athar aistikhdam bitaaqat al'ada' almutawazin ealaa qias jawdat eamaliat almurajaea (Dirasat maydaniat fi aljumphuriat alyamaniati). *Almajalat Aleilmiat Lildirasat Altijariat Walbiyyati*, 10(1), 398-428.
- Al-Bushary, Mustafa Najm, wa Abdullah, Anwar Ahmed Qassem (2021). Athar 'uslub bitaaqat al'ada' almutawazin fi tahsin 'ada' sharikat alaitisalat alimaniati: Dirasat maydaniatun. *Majalat Aladab Bijamieat Dhimar*, 1(20), 601-630.
- Al-Ghaili, Riad Yahya (2018). Madaa 'iidrak talbat jamieat aleulum waltiknulujia alyamaniat limustawaa jawdat alkhadamat aljamieiat tbqaan limiqyas jawdat alkhidma (SERVQUAL). *Almajalat Alearabiat Lil'iidarati*, 38(3), 139-156.
- Al-Hadabi, Dawood Abdel-Malik, wa Qashwa, Hoda Abdullah (2009). Jawdat alkhidmat altaelimiati almuqadamat bikuliyat altarbiat bihujat min wijhat nazar talabat al'aqşam aleilmiati. *Almajalat Alearabiat Lidaman Jawdat Altaelim Aljamieii*, (4), 92-108.
- Al-Hakim, Laith Ali, Zwain, Ammar Abdel-Amir, wa Al-Mayali, Hakim Ahsuni (2009). Tahsin jawdat khidmat altaelim aljamieii biaistikhdam namudhaj QFD (Dirasat tatbiqiat fi Kuliyat Al'iidarati wa Aliqtisadi/Jamieat Alkufati). *Majalat Markaz Dirasat Alkufat*, 1(12), 181-226.
- Al-Jubouri, Intisar Saber, wa Agha, Nada Abdel-Razzaq (2018). Aetimad bitaaqat al'ada' almutawazin (BSC) biaistikhdam alhuyud alsudasii litaeziz jawdat alkhidmat altaelimiati: Dirasatan aistitlaeiatan laeayinatan mukhtaratan min tadrisi wamuntasibi jamieat almawsl. *Majalat Aleulum Al'iidarati Aleiraqati*, 2(2), 158-184.
- Al-Khawaldeh, Ayed Ahmed, Al-Majali, Ghadeer Abdel-Rahim, wa Bani Abdo, Yahya (2012). Darajat rida talabat jamieat jarsh ean tabieat alkhadamat almuqadamat lahum waealaqatiha bibaed almutaghayirati. *Majalat Buhuth Altarbiat Alnaweitati*, (24), 59-83.
- Allam, Magdy Hassan Mohamed (2018a). Dawr alahtimam bialeamaliaat aldaakhiliat fi tahsin jawdat alkhidmat bialtaelim qabl aljamieii. *Almajalat Aleilmiat Lildirasat Altijariat Walbiyyati*, 9(4), 282-305.
- Allam, Magdy Hassan Mohamed (2018b). Dawr albued almali ka'ahad 'abead bitaaqat al'ada' almutawazin fi tahqiq aljawdat fi altaelim qabl aljamieii. *Almajalat Aleilmiat Lildirasat Altijariat Walbiyyati*, 9(4), 261-281.
- Al-Maghni, Rania (2020). *Taswiq alkhadamat. Aljumphuriat alearabiat Alsuwriati: Almashae Almuabdie*, Astarjie bitarikh Mayu 18, 2022, min <https://2u.pw/36BTE>
- Al-Mehyawy, Kasseem (2009). *Idarat aljawdat fi alkhadmat mafahim waeamaliaat watatbiqat* (Taba'a 1). Amman: Dar Alshuruqi.

- Al-Mousa, Nahid bint Abdullah Abdel-Wahhab (2017). Tatbiq bitaaqat al'ada' almutawazin fi taqyim 'ada' alkliat altaqniat fi almuumlakt alearabiat alsaeudiat. *Majalat Al'iidarar Altarbawiat*, 14(14), 15-73.
- Al-Muslim, Khalifa Muhammad Abd al-Wahhab, wa Shaheen, Abd al-Hamid Ahmed (2022). Madkhal muqtarah liaistikhdam bitaaqat al'ada' almutawazin k'ahad alaitijahat alhadithat lilmuhasabat al'iidariat fi al'iidarar aleamat liljamarik alkuaytiat lidaem tahqiq altanmiat almustadamati. *Almajalat Alelmiat Lildirasat Walbuhuth Almalial Wal'iidariat*, 13(3), 913-937.
- Al-Raqee, Karima Al-Mabrouk Ali (2021). Taqyim jawdat alkhadamat altaelimiati fi almadaris althaanawiat alliybiat min wijhat nazar tulaabiha. *Majalat Al'iidarar Altarbawiat*, 29(29), 13-54.
- Al-Samarrai, Mahdi Saleh (2007). *Idarat aljawdat alshaamilat fi alqitaayn al'iintajii walkhadamii* (Taba'a 1). Amman: Dar Jarir Lilnashr Waltawzie.
- Al-Shatti, Abdullah Muhammad Abdul Karim Jawhar, wa Shaheen, Abdul Hamid Ahmed (2022). Dur bitaaqat al'ada' almutawazin ka'ahad alaitijahat alhadithat lilmuhasabat al'iidariat fi tahqiq 'ahdaf altanmiat almustadamati. *Almajalat Alelmiat Lildirasat Walbuhuth Almalial Wal'iidariat*, 13(3), 1156-1191.
- Al-Shuaibi, Muhammad Al-Saghir Qasim (2016). Mustawaa jawdat alkhadamat altaelimiati fi aljamieat alhukumiati walkhasat fi aljumuhiati alyamaniati: Dirasat taqwimiati lijamiyatay dhimar walhikmat alyamaniatu. *Almajalat Alearabiat Lidaman Aljawdat fi Altaelim Aljamieii*, 9(23), 316-346.
- Al-Tuwaijri, Ahmed Abdel-Salam Mahyoub (2019). Asbab tadaniy altahsil al'akadimii ladaa altalabat almuealimin fi altakhasusat alelmiati fi kuliyat altarbiat sabr - Jamieat Aden - min wijhat nazarihim. *Almajalat Alearabiat Lidaman Jawdat Altaelim Aljamieii*, 12(41), 121-147.
- Al-Tuwaijri, Fatima bint Abdulaziz (2019). Tasawur muqtarah litatbiq bitaaqat al'ada' almutawazin bi Jamieat Alamam Abdalrahman bin Faysal. *Majalat Kliat Altarbiat fi Aleulum Altarbawiat*, 43(4), 865-921.
- Al-Zahraa, Botorah Fatima (2022). *Bina' bitaaqat al'ada' almutawazin litarshid alqararat alastiratiijiat bi Muasasat Aismanta-Tbisa (Aljazayir)* (Risalat duktura). Jamieat Farahat Abaas/ Stif1, Aljazayir.
- Dahdi, Ismail, wa Alounas, Mazyani (2017). Altaqyim altarbawiu mafhumuh wa'ahamiyatunhu. *Majalat Albahith fi Aleulum Al'iinsaniat Waliajtimaieati*, (31), 115-126.
- Hamdan, Muhannad Ramez (2021). Taqyim jawdat 'ada' alkhadamat alfareiat almuqadamati fi aljamieat min wijhat nazar altulaab (Dirasat maydaniat ealaa tulaab aljamieat alsuwriat alkhassat fi alsaaheil alsuwri). *Majalat Jamieat Tishrin Lileulum Alaiqtisadiat Walqanuniat*, 34(5), 81-100.

- Ibn Manzoor, Muhammad bin Makram (1414H). *Lisan al'arab* (Taba'a 3). Birut: Dar Aadri.
- Idris, Wael Muhammad Sobhi, wa Al-Ghalbi, Taher Mohsen Mansour (2009). *Almanzur alastiratijju libitaqat altaqyim almutawazini, silsilat 'iidarat al'ada' alastiratijii (2)* (Taba'a 1). Amman: Dar Wayil Lilnashri.
- Jalal, Qarawat, wa Lallali, Hamoudi (2019). *Sitat sayajuman wadawruha fi tahqiq jawdat alkhidmat altaelimiati: Dirasat halat Almarkaz Aljamieii Abdulhafiz bu Alsuwf Mila* (Risalat majistir). Maehad Aleulum Alaiqtisadiat Waltijariat Waeulum Altasyiri, Aljazayar.
- Mabrouka, Bahmid, wa Aisha, Hanin (2021). *Tawzif almaerifat aldimniat wa'athariha ealaa jawdat alkhidmat altaelimiati dirasatan eayinatan min 'asatidhat kuliyat aleulum alaiqtisadiat waltijariat waeulum altasyir* (Risalat majistir). Jamieat Ahmad Dirayat Adrar, Aljazayir.
- Maelufa, Luis (2003). *Almunjid fi allughat wal'aelam* (Taba'a 4). Bayrut: Dar Almashriqi.
- Mazhar, Ramzi Attia Mohamed (2017). Dawr altakhtit al'iistratijii fi tahqiq jawdat alkhadamat altaelimiati walbahthiati: Dirasat maydaniat muqaranatan bayn aljamieat alearabiat wal'aj'nabiati. *Almajalat Aleilmiat Lildirasat Altijariat Walbiyyiati, 8(Malhaq aleadad 4), 341-377.*
- Muhaimid, Saad Alwan, Yassin, Ammar Taha, wa Abbas, Zuhair Khader (2021). Athar aistikhdam 'adawat almuhasabat al'iidariat ealaa tahsin jawdat altadqiq aldaakhilii lilmasarif aleiraqiat al'ahliati: Bitaaqat al'ada' almutawazin anmwdhjaan. *Majalat Aiqtisadiaat Al'aemal Lilbuhuth Altatbiqati, 1(1), 215-227.*
- Muhammad, Abdul Rahman Abdullah Muhammad (2021). Khutat tanfidhiat muqtarahat litatwir 'ada' marakiz daman aljawdat bialjamieat almisriat fi daw' namudhaj btaqat al'ada' almutawazini. *Almajalat Altarbawiat Likliat Altarbiat Bisuhaj, 92(92), 609-676.*
- Muhammad, Ahmed Ali Al-Hajj (2016). *Ttuyr nizam liltaquym aldahtii lil'ada' aliastratijii fi aljamieat alyminyit biaistikhdam 'uslub bitaaqat quyaa al'ada' almutawazin wamaeayr almadrasat almutamayizati*, Aistarjie bitarikh Mayu 5, 2022, min Markaz Jazirat Alearab Lilbuhuth Waltaqyimi: <https://2u.pw/SOOK9>
- Mustafa, Linda Syed Muhammad (2022). Waqie jawdat alkhadamat altaelimiati kmuntalaq litahqiq altamayuz almuasisii bikliaat alkhidmat alaijtimaieati. *Majalat Kliat Alkhidmat Alaijtimaieiat Lildirasat Walbuhuth Alaijtimaieati, 26(3), 221-254.*
- Muthanna, Majid Saleh Abdullah (2018). *Taqyim madaa tatbiq bitaaqat al'ada' almutawazin fi albnuk altijariat alyamaniat - Dirasat maydania* (Risalat majistir). Al'akadimiati Alyamaniat Lildirasat Aleulya, Alyamin.

- Omar, Ahmed Mukhtar (2008). *Muejam allughat alearabiat almueasira* (Taba'a 1), Alqahiratu: Alam Alkutab.
- Qahtan, Munir Ali Modhesh (2015). Aistikhdam 'uslub altahlil alharamii litafeil tatbiq alqias almutawazin lil'ada' fi 'iidarat al'ada' ali'istratiji: Dirasatan maydaniatan ealaa qitae sinaeat al'asmant alyamaniati. *Almajalat Aleilmiat Lildirasat Altijariyat Walbiyyati*, 6(Malhaq aleadad 4), 202-233.
- Ramadan, Yasser Eid Mahmoud (2020). *Altakhtit bialsinyaryu wa'atharuh fi tatwir al'ada' almuasisii: Alqitae alhukumia bidawlat Qatar nmwdhjaan* (Risalat majistir). Jamieat Almalaya, Kualalambur, Malizia.
- Saadeh, Jawdat, wa Abdullah, Ibrahim (1997). *Tanzimat almanhaj watakhtituha watatwiriha*. Amman: Dar Alsharq Lilnashr Waltawzie.
- Saeed, Ammar Amin Saeed (2019). *Dawr 'abead bitaaqat al'ada' almutawazin (BSC) fi kafa'at wafaeiliyt al'ada' alastiratyji lilbunuk altijariyt fi Alymin (Dirasat miydaniyta)* (Risalat majistir). Jamieat Aljazirati, Alyamin.
- Sharafi, Moncef, wa Benturki, Ezzeddine (2016). Bitaaqat al'ada' almutawazin ka'uslub hadith litaqyim 'ada' almuasasat aljazayiria: Dirasat halat wahadat 'iintaj alhalib wamushtaqaatihi. *Majalat Dirasat Aiqtisadiatin*, (3), 65-98.
- Shoib, Haneen Muhammad (2021). Khibrat aleumala'i: mihwar jadid lijawdat alkhadamat bialjamieati. *Almajalat Alearabiat Lil'iidarat 41(4)*, 279-296.
- Sidqi, Imad Muhammad (2022). Aistikhdam bitaaqat al'ada' almutawazin fi tahsin 'ada' muasasat altaelim aleali: Dirasatan maydaniatan ealaa almaeahid aleulya alkhasati. *Almajalat Aleilmiat Lildirasat Almuhasabiati*, 4(1), 242-275.
- Tarawneh, Omar (2011). *Fanu altaeamul mae aleumala' waljumhur "Khidmat fayiqat altamayuzu"* (Taba'a 1). Amman: Dar Albidayat Nashirun Wamuazieuna.
- Walid, Latrash, wa Muhammad, Yahyawy (2021). Tasmim bitaaqat al'ada' almutawazin lilmuasasat alaiqtisadiat - Namudhaj muqtarahi. *Majalat Almushkilat Alaiqtisadiat Waltanmiati*, 1(1), 81-90.
- Wizarat Alshuwun Alqanunia (2010). Qanun raqm (13) *lisanat 2010 bishan altaelim aleali*, Aistarjie bitarikh Mayu 7, 2022 min <https://2u.pw/YGYhB>
- Zaid, Jamal Dirham, wa Al-Shuja', Hanan Hassan Najji (2021). Athar altawajuh alriyadii fi tahqiq altamayuz almuasasii fi aljamieat alyamaniat al'ahliat fi aleasimat Sana'a. *Almajalat Alearabiat Lidaman Jawdat Altaelim Aljamieii*, 14(50), 71-93.